

Entscheidungsfindung

In Projekten

Gerhard Müller / [@gmtng](https://www.instagram.com/gmtng)

München, 15. Oktober 2019

Entscheidungsfindung

SOFTWARE
ENGINEERING

live 2019

In Projekten

Gerhard Müller / [@gmtng](#)

Achenkirch, 19. Mai 2019

Agenda



1. Kontext

2. Gute Entscheidungen
3. Entscheidungsverfahren
4. Weiterführende Themen
5. Zusammenfassung

Wir lösen harte IT-Probleme.

Daten, Fakten, Zahlen

<p>Gründung im Jahr 2001</p>	<p>Standort Bayern</p>
<p>Festangestellte Mitarbeiter 403</p>	<p>Jährliches Wachstum ca. 20%</p>
<p>Mitarbeiter mit Hochschulabschluss 99%</p>	<p>Mitarbeiter mit Promotion 60%</p>

TNG Technology Consulting GmbH

ist eine partnerschaftlich organisierte, wertgetriebene Unternehmensberatung mit dem Fokus auf High-End-Informationstechnik.

Wir stehen unseren Kunden mit modernen Werkzeugen und innovativen Ideen zur Seite. Unser Ziel ist, die strategischen und praktischen IT-Fragen unserer Kunden objektiv zu untersuchen und nutzbringend zu lösen.

Durch die Arbeit in Teams sowie den schnellen Rückgriff auf unser Netz von Experten können wir unseren Kunden das Wissen der ganzen Firma zur Verfügung stellen.

Dafür beschäftigen wir die besten Fachleute in unserer Branche. Wir geben ihnen die Freiheit, sich weiterzuentwickeln, und die Verantwortung, es auch zu tun. Dabei setzen wir auf Überzeugung durch Werte und Kooperation durch Vernunft.

"Wenn ich will, dass es funktioniert, dann nehme ich TNG."
(VP Technology einer Münchner AG)

★ Leistungen

Agile Softwareentwicklung	Künstliche Intelligenz	DevOps & Cloud
<p>Implementierung</p> <ul style="list-style-type: none"> › Durchführung von Projekten mit bis zu 10 parallelen Scrumteams › Analyse, Design, Programmierung, Testen, Tuning, Betrieb, Wartung › Enterprise-Java sowie C++, C#, Go, JavaScript, Kotlin, PHP, Python und Scala › Architekturen von Drei-Schichten bis Microservices, DDD <p>Details</p>	<p>Beratung</p> <ul style="list-style-type: none"> › Einführung und Optimierung von agilen Entwicklungsprozessen wie Kanban & Scrum, agile Migration, SAFe › Einführung von Werkzeugen wie CI/CD und Atlassian › Code Reviews, technische Due Diligences, Verifikation & Datenschutz › Restrukturierung & Modernisierung von Softwaregroßprojekten 	

Wir lösen harte IT-Probleme.

Daten, Fakten, Zahlen

<p>Gründung im Jahr 2001</p>	<p>Standort Bayern</p>
<p>Festangestellte Mitarbeiter 403</p>	<p>Jährliches Wachstum ca. 20%</p>
<p>Mitarbeiter mit Hochschulabschluss 99%</p>	<p>Mitarbeiter mit Promotion 60%</p>

TNG Technology Consulting GmbH

ist eine partnerschaftlich organisierte, wertegetriebene Unternehmensberatung mit dem Fokus auf High-End-Informationstechnik.

Wir stehen unseren Kunden mit modernen Werkzeugen und innovativen Ideen zur Seite. Unser Ziel ist, die strategischen und praktischen IT-Fragen unserer Kunden objektiv zu untersuchen und nutzbringend zu lösen.

Durch die Arbeit in Teams sowie den schnellen Rückgriff auf unser Netz von Experten können wir unseren Kunden das Wissen der ganzen Firma zur Verfügung stellen.

Dafür beschäftigen wir die besten Fachleute in unserer Branche. Wir geben ihnen die Freiheit, sich weiterzuentwickeln, und die Verantwortung, es auch zu tun. Dabei setzen wir auf Überzeugung durch Werte und Kooperation durch Vernunft.

"Wenn ich will, dass es funktioniert, dann nehme ich TNG."
(VP Technology einer Münchner AG)

★ Leistungen

Agile Softwareentwicklung	Künstliche Intelligenz	DevOps & Cloud
<p>Implementierung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Durchführung von Projekten mit bis zu 10 parallelen Scrumteams ▶ Analyse, Design, Programmierung, Testen, Tuning, Betrieb, Wartung ▶ Enterprise-Java sowie C++, C#, Go, JavaScript, Kotlin, PHP, Python und Scala ▶ Architekturen von Drei-Schichten bis Microservices, DDD <p>Details</p>	<p>Beratung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Einführung und Optimierung von agilen Entwicklungsprozessen wie Kanban & Scrum, <u>agile Migration</u>, SAFe ▶ Einführung von Werkzeugen wie CI/CD und <u>Atlassian</u> ▶ Code Reviews, technische Due Diligences, Verifikation & Datenschutz ▶ Restrukturierung & Modernisierung von Softwaregroßprojekten 	

Was sind „gute“ Entscheidungen in Teams?

Teams:

- Unterschiedliche Hintergründe, Unsicherheit, Konfliktpotential, unterschiedliche Bewertung der Sachlage, ungeklärte Rollen & Aufträge, Machtkämpfe, ...
 - Wichtig: gute Entscheidungskultur!

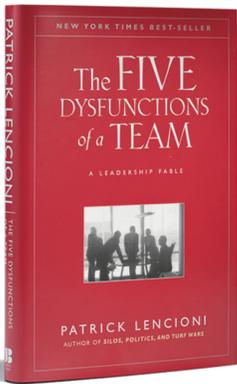
Ergebnis:

- Qualität der Lösung
- Geschwindigkeit der Entscheidung
- Kosten der Entscheidung
- Akzeptanz der Lösung
- Entwicklung von Teammitgliedern

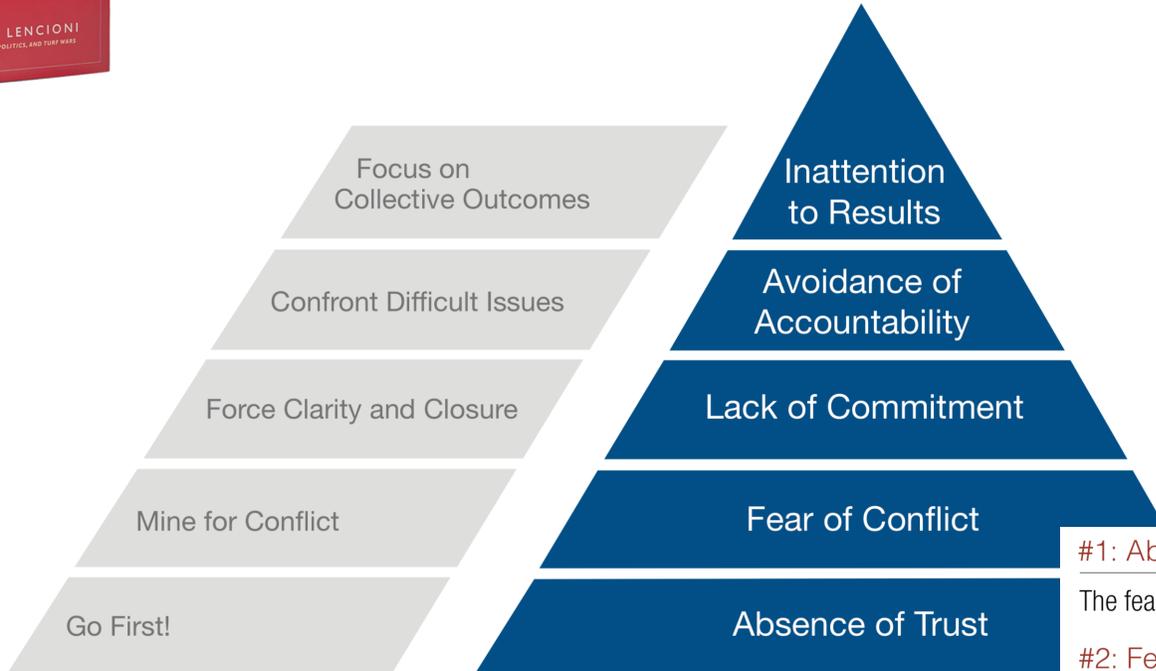
Entscheidungsprozess

- Abhängig von der Situation!
- „Zu entscheiden heißt den Weg in die nächsten Handlungen zu beschreiten. Wenn entschieden ist, ist die erste Unsicherheit (wie weiter?) bewältigt und Anschlusshandlungen werden möglich. Der Prozess kommt in Gang.“
- „Entscheiden bedeutet noch nicht zu wissen, ob die Entscheidung richtig war. Diese Bewertung kann immer erst rückblickend erfolgen. Die Sicherheit entsteht also nicht aus dem Ergebnis - sondern aus dem gewählten Prozess - aus der durch die Entscheidung wieder erlangten Handlungsfähigkeit.“

<http://www.entscheiden.cc/aktuelles/toolboxb.html>



THE FIVE DYSFUNCTIONS OF A TEAM



#1: Absence of Trust

The fear of being vulnerable with team members prevents the building of trust within the team.

#2: Fear of Conflict

The desire to preserve artificial harmony stifles the occurrence of productive, ideological conflict.

#3: Lack of Commitment

The lack of clarity or buy-in prevents team members from making decisions they will stick to.

#4: Avoidance of Accountability

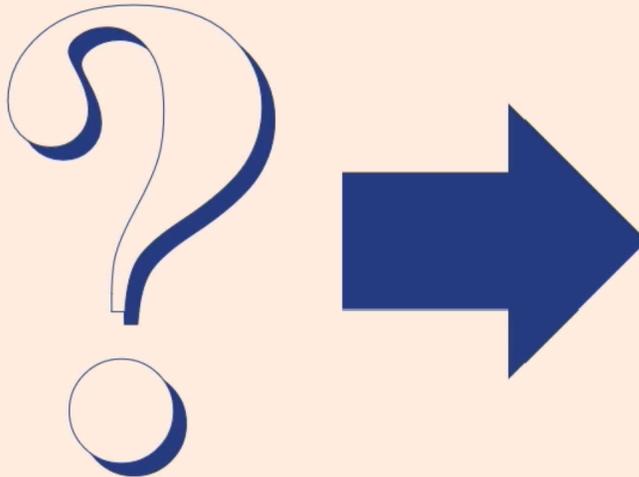
The need to avoid interpersonal discomfort prevents team members from holding one another accountable for their behaviors and performance.

#5: Inattention to Results

The pursuit of individual goals and personal status erodes the focus on collective success.

What is high quality teamwork?

Six key indicators



- **Communication**
 - Is there direct and open communication?
- **Coordination**
 - Are individual efforts well structured and synchronized within the team?
- **Balance of Member Contributions**
 - Are all team members able to bring in their expertise to their full potential?
- **Mutual Support**
 - Do team members help and support each other in carrying out their tasks?
- **Effort**
 - Do team members exert all efforts on the team's tasks?
- **Cohesion**
 - Are team members motivated to maintain the team? Is there team spirit?

Short-list of key drivers of teamwork



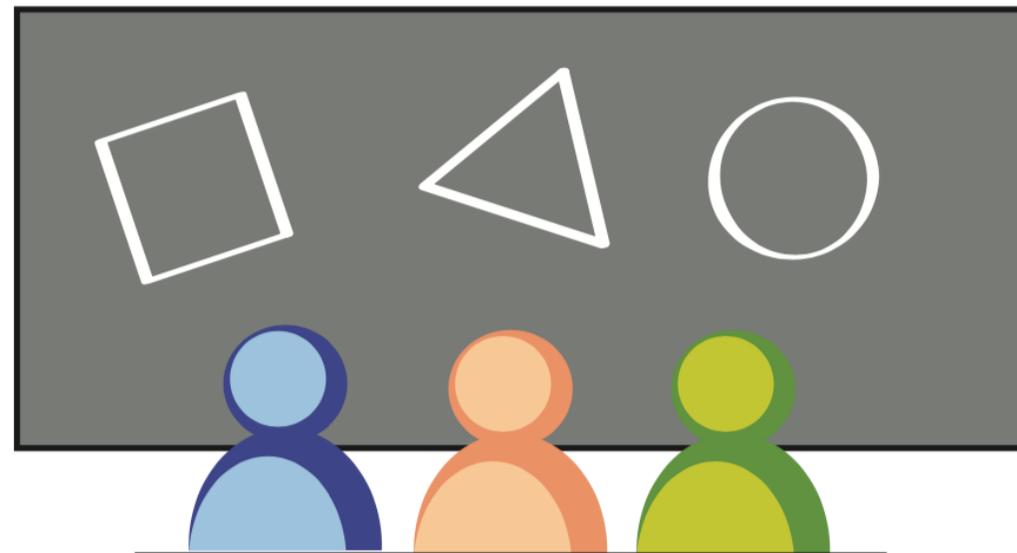
- Key things to consider when putting a team together:
 - Social skills
 - Project management skills
 - Team size (smaller teams, better teamwork)
 - Geographic proximity (incl. office layout etc.)
- Key things to consider when leading a team:
 - Set specific and challenging **team** goals – a compelling direction
 - Practice a participative leadership (and decision making) style
 - Encourage diversity of ideas and open discussion
 - Structure and encourage team-external interaction
- And if things still don't work out
 - Consider team coaching

These: Software-Entwicklung = Lernen + Optionen generieren + Entscheiden + Tun : Repeat

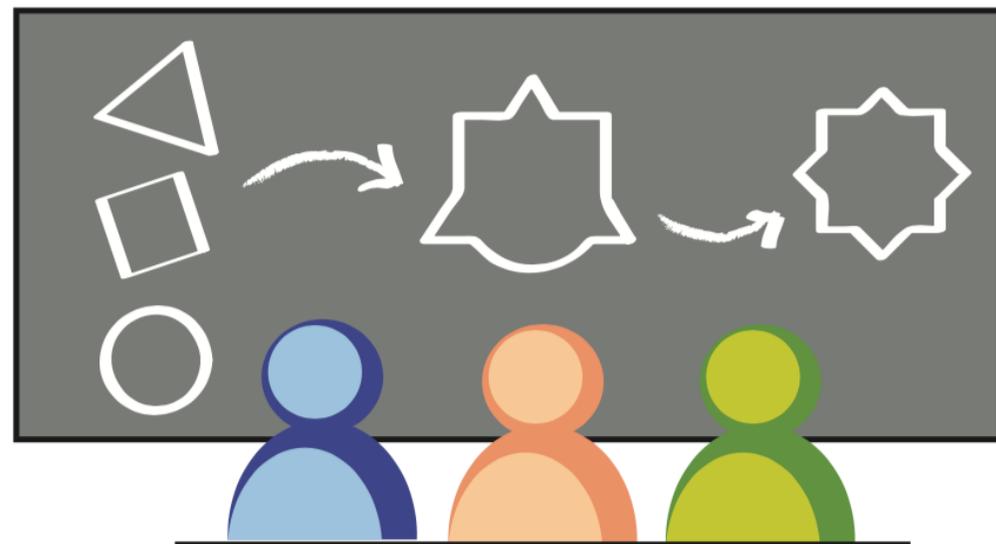
- Viele Themen, die parallel wichtig sind:
 - Geschäftsmodell
 - Fachlichkeit
 - Software-Architektur + Design
 - Technik
 - Menschen
 - Tooling
 - Dokumentation
 - ...



We are all in agreement then.



Oh.



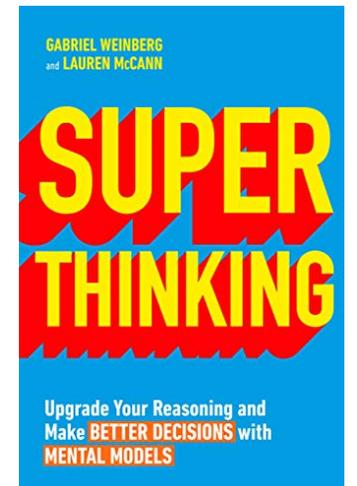
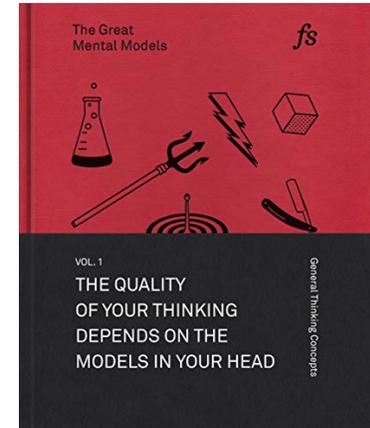
What if we did this ...



Ah!

Gemeinsame mentale Modelle

- Notwendig, um mit vertretbarem Aufwand die Welt zu verstehen
- Dirigieren unsere Aufmerksamkeit
- Statten uns mit Annahmen aus über die Menschen, mit denen wir zu tun haben, und den Situationen, in denen wir uns befinden
- Konsequenz: wir blenden gewisse Informationen aus, und ergänzen fehlende Informationen mit Annahmen, die aus unserem mentalen Modell stammen
- Gemeinsame mentale Modelle helfen, sich gegenseitig zu verstehen
- Müssen häufig erst herausgefunden werden
- Ohne gemeinsame mentale Modelle: dauerhafter Konflikt vorhersehbar



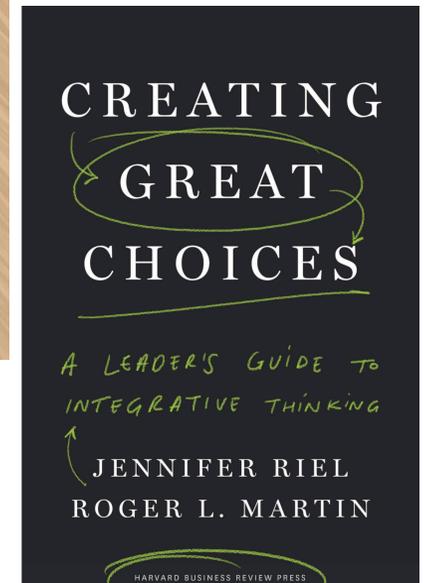
Optionen haben: Real Option Theory

1. Options have value
2. Options expire
3. Never commit early unless you know why

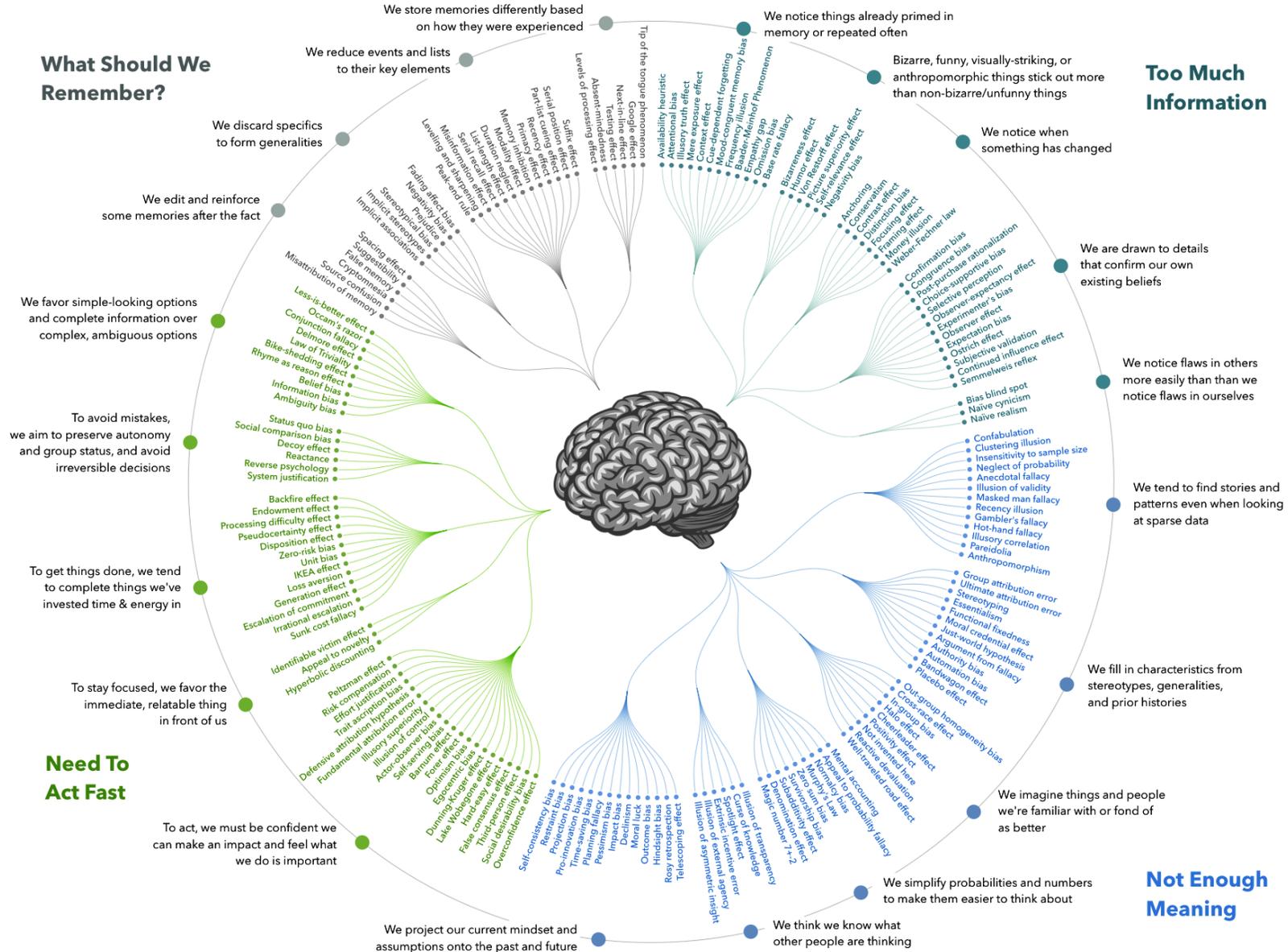


<https://www.infoq.com/articles/real-options-enhance-agility>

<https://www.amazon.de/Commitment-druk-Novel-Managing-Project/dp/9082056909>



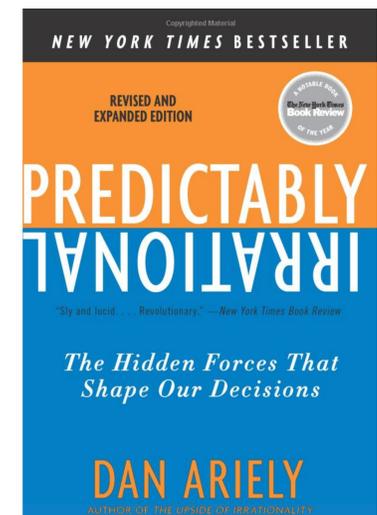
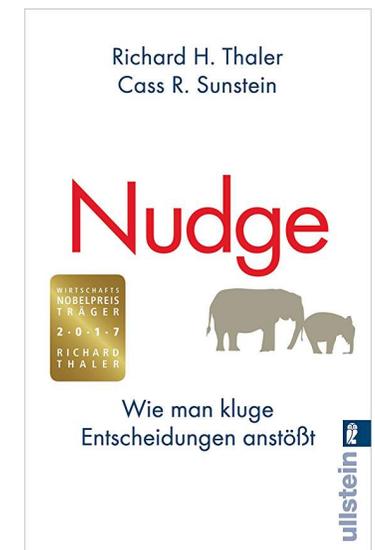
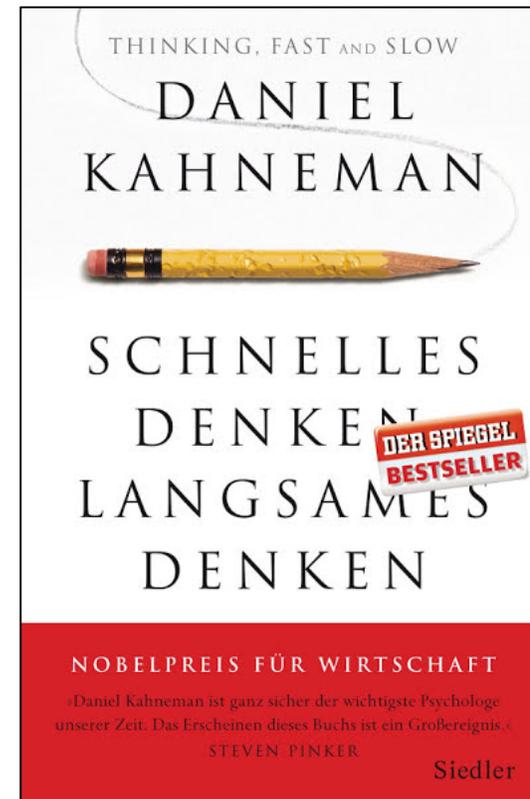
COGNITIVE BIAS CODEX



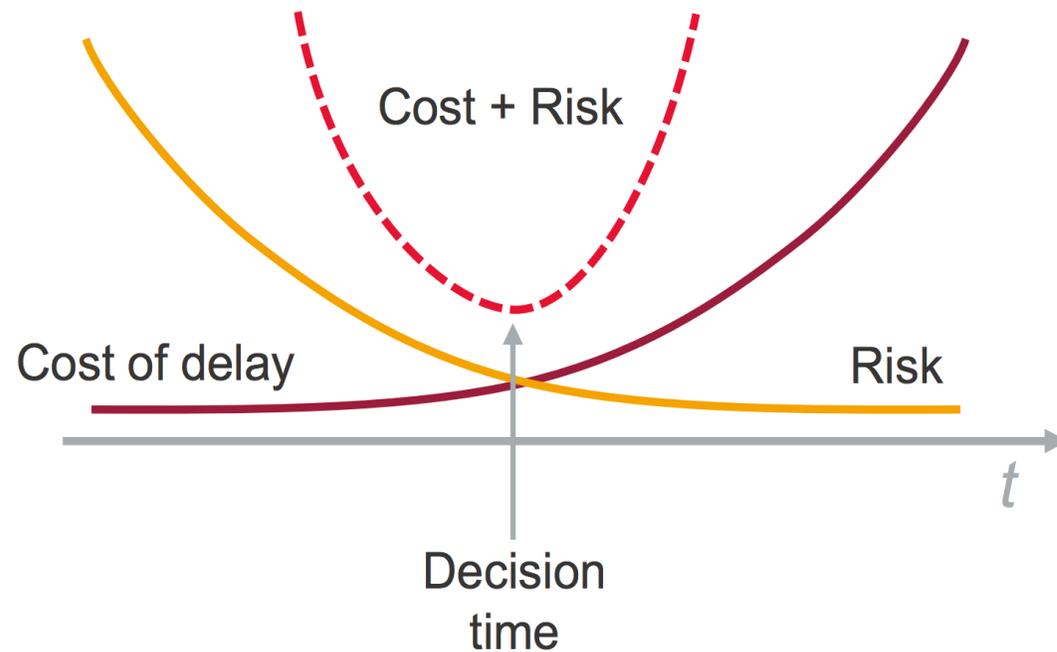
Biase bei Entscheidungen in Teams -- und was man dagegen tun kann

- Wissen, dass es sie gibt, z.B.:
- Group Think
- Mitläufereffekt
- Halo-Effekt,...

- Brain Writing: erst schreiben, dann reden
- Immer die jüngsten/unerfahrenen fangen an zu reden
- Einführung Rolle Advocatus Diaboli
- ...

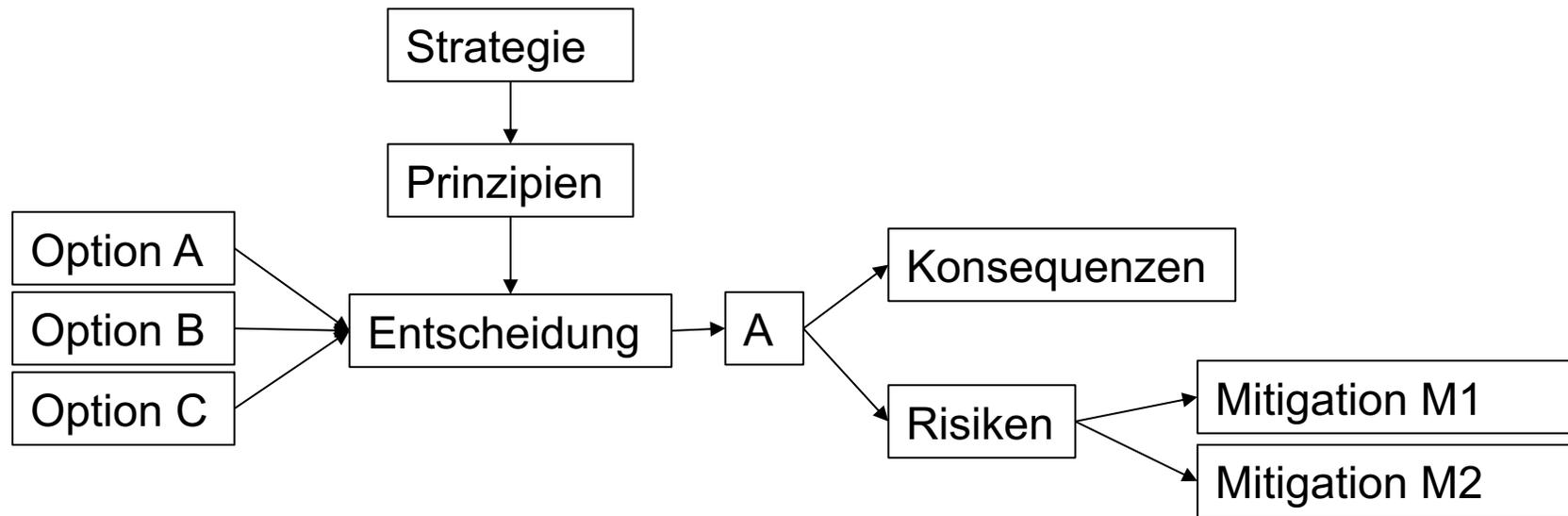


Zeitpunkt von Entscheidungen



Dokumentation von Entscheidungen

- Wichtige Entscheidungen sorgfältig treffen und dokumentieren:



- Wie? Beispiel: „Architecture Decision Log“, z.B. in einem Wiki, mit Template, mit Architecture Decision Records, z.B.:
 - Nummer, Titel, Kontext, Entscheidung, Status, Konsequenzen
 - Siehe auch <http://thinkrelevance.com/blog/2011/11/15/documenting-architecture-decisions>

Define roles for making high-impact or high-risk group decisions

DACI

- Das Ziel von DACI ist es, die Entscheidungsfindung in der Gruppe zu strukturieren.
- Definition von Rollen für Entscheidungen mit großen Auswirkungen oder hohem Risiko:
 - D = Driver. Die eine Person, die verantwortlich ist, alle Stakeholder abzuholen, alle benötigten Informationen zusammenzusuchen, und dafür sorgt, die Entscheidung bis zu einem gewissen Datum getroffen wird.
 - A = Approver (Person, die Entscheidungen genehmigt). Diese Person trifft letztlich die Entscheidung.
 - C = Contributors (beitragende Personen). Diese Personen verfügen über für die Entscheidung relevantes Wissen oder entsprechende Erfahrung. Sie können ihre Meinung äußern, haben jedoch kein Stimmrecht.
 - I = Informed (Informationsempfänger). Diese Personen werden über die endgültige Entscheidung informiert.

DACI - Add More Language Packs to get to Cloud First goal
Created by Trent Lay, last modified by Adam Barnes on Feb 08, 2016

DACI

Driver: @Trent Lay

Approver: @Scott Fanguhar

Contributors: @Kelson Ran, @Simone Houghton, @Cristina Trivino, @Paul Slade, @Ben Macke, @Otto Ruettinger, @Partha Kamal, @Matt Rasmussen, @Mairiad O'Donovan, @Adam Barnes

Informed: @Bartek Gatz, @Anass Koudiss, @Dominic Price, @Jeffery Nelson, @Vincent Kok, @Dave Cook, @Matt Rasmussen, @Wendell Keuneman

Status: **FINAL** With conditions that we assess the current coverage of translations to be confident we want to attract more customers to the journey. See [PC-863 - Translate JIRA, JIRA SD & Confluence into Korean, Portuguese & Russian. NEEDS IMPROVEMENT](#)

Decision Date: 18 Nov 2015

Recommendations

- Option #3 - Outsource the translation to NZTC a method via TAC.
- Kick off a separate DACI to decide how we will proceed.

Contributors: I am seeking the right people to get involved more language packs to Cloud.

Please add:

- the people you feel need to be involved and why
- any references to previous work and investigations
- any constraints and challenges we need to consider in our plan.

Background

The number 1 VTFM item for FY16 is Cloud First. We have defined the goal of this focus area to be 80% of NZN customers in 1-100 tier choose Cloud over Server by the end of FY16. The initiatives identified to move us towards this goal and their expected impact to the goal are listed here [Cloud First](#).

This DACI is to decide *if we will do this*, which requires understanding well enough *how we would do that* and *what it would cost*.

Current State

OnDemand applications provide for French, German, Japanese, Spanish.
[See more details for applications...](#)

Data for Decision Support

- Those top countries in FY15 new landed customer amount, with low English speaker ratio (<40%)

Priority	Rank	Country	Num of New Customers in FY15	% New in Cloud	English Speaker Ratio	Native Language	Gartner's Enter Spent (YoY) for
High (Align to the marketing's translation plan)	#6	Russian Federation		52%	6%	Russian	\$1.3B (10.4%)
	#10	Brazil		71%	5%	Portuguese	\$2.7B (13.7%)
	#17	Korea (South)		40%	5%	Korean	\$1.9B (10.2%)
Medium	#11	Poland		48%	33%	Polish	\$0.7B (10.6%)
	#16	China		29%	1%	Simplified Chinese	\$4.6B (15.9%)
	#22	Italy		57%	34%	Italian	\$2.0B (4.3%)
	#24	Turkey		54%	17%	Turkish	\$0.5B (5.9%)

[See full list for top 30 countries...](#)

- For EMEA/APAC countries, non-english country's Cloud New Share is ~10% lower than those countries whose native language is English or other languages but...
 - [Click here to expand...](#)
- After we translated OnDemand to Japanese, Cloud New Share increased by 20% in the following year. (ref)
 - [Click here to expand...](#)

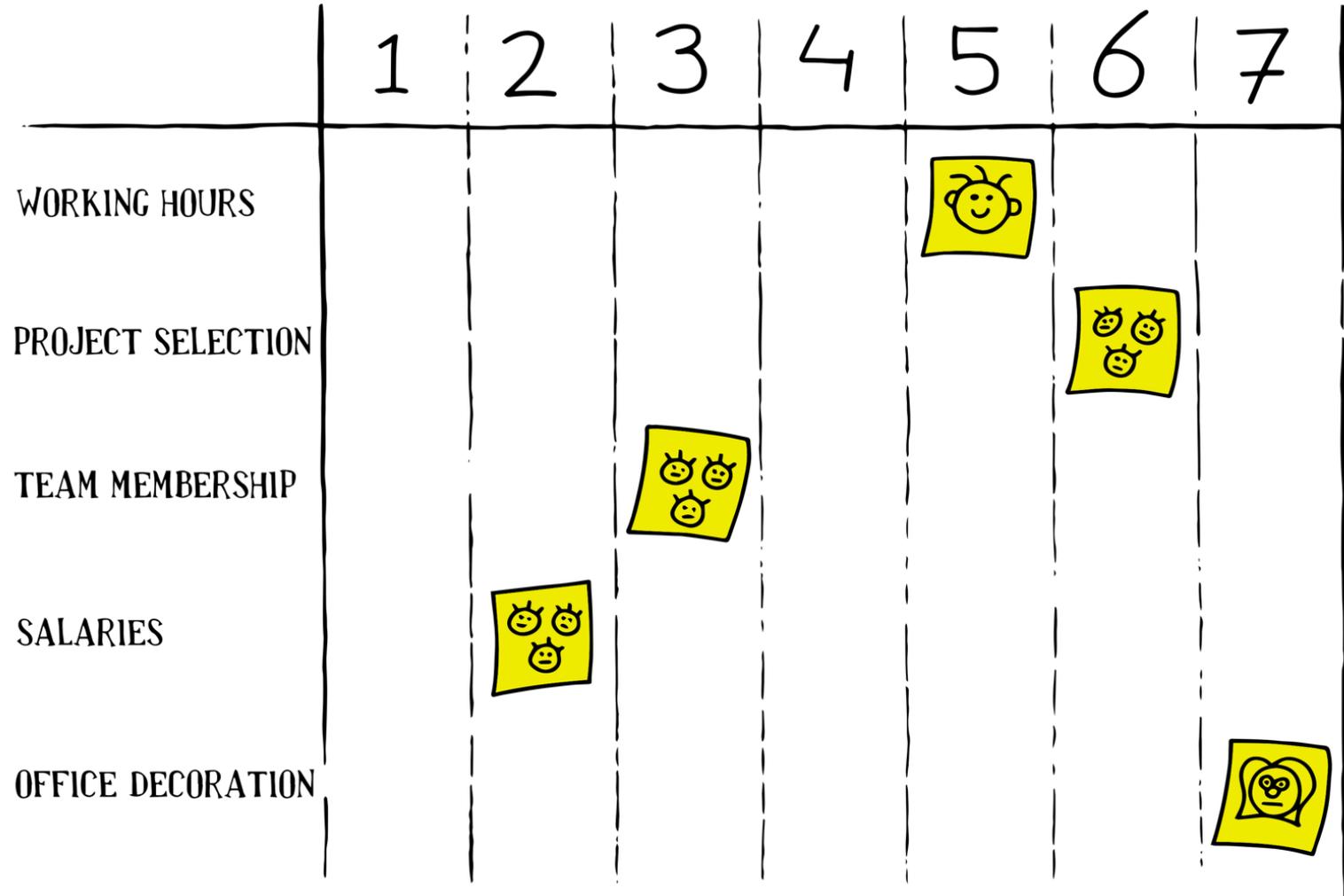
Options Considered

	Option 1: Atlassian internally do the translations	Option 2: Do Nothing	Option 3: Outsource languages and method.
Description	Atlassian add more language packs to JIRA & Confluence Cloud.	Maintain existing course. No clear owner of in-product i18n so unclear when this would get done.	Third party vendors for us.
Rollout plan			<input checked="" type="checkbox"/> Upload Latest c <input type="checkbox"/> Get a quote from NZTC to the tr <input type="checkbox"/> Purchasing to U <input type="checkbox"/> Jira/Confluence to Cloud.
Pro/Cons	<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> We build the capability to leverage in future.<input checked="" type="checkbox"/> High Quality.<input type="checkbox"/> Disruptive. Would detract from other initiatives.	<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> No disruption.<input type="checkbox"/> We do not get 1.0% closer to goal through adding languages and have to start/invest more in other Cloud First initiatives to reach goal.	<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> Fastest route to<input type="checkbox"/> Not currently on caused.<input type="checkbox"/> More cost and o languages.
Estimated Cost and Effort	TBD	No cost or effort	<ul style="list-style-type: none">~\$60K for Russi~\$100K for Italiaa trivial amount

Entscheidungsverfahren: Beispiele

- Wie wird entschieden, über was entschieden wird?
 - Gibt es im Team darüber Klarheit?
- Wie wird entschieden, wie entschieden wird?
- Abstimmung/Mehrheit
- Konsens: jeder muss zustimmen, Veto
- Konsent: niemand ist hart dagegen
- Konsultativer Einzel-/Gruppenentscheid
- Systemisches Konsensieren

Delegation Board



Delegationslevel

- 1 – Verkünden – Tell: „Ich werde es ihnen mitteilen“
- 2 – Verkaufen – Sell:
„Ich werde versuchen, es ihnen zu vermitteln“
- 3 – Befragen – Consult:
„Ich hole mir vor meiner Entscheidung ihren Rat“
- 4 – Einigen – Agree: „Wir werden einen Konsens finden“
- 5 – Beraten – Advise:
„Ich werde sie beraten, aber sie entscheiden“
- 6 – Erkundigen – Inquire:
„Ich werde nach ihrer Entscheidung nachfragen“
- 7 – Delegieren – Delegate: „Ich werde komplett delegieren“

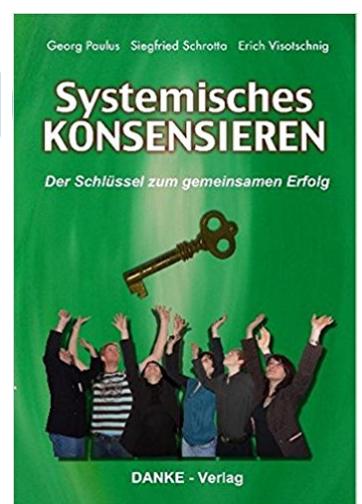
Entscheidungspoker

Nr.	Entscheidungsform
1	Führungskraft entscheidet allein ohne Konsultation
2	Führungskraft entscheidet allein mit Konsultationspflicht
3	Team entscheidet gemeinsam im Konsens
4	Team entscheidet gemeinsam im Konsent
5	Team entscheidet gemeinsam durch Systemisches Konsensieren
6	Team entscheidet gemeinsam durch demokratischen Mehrheitsentscheid
7	Rollenträger/Mitarbeiter entscheidet allein mit Konsultationspflicht
8	Rollenträger/Mitarbeiter entscheidet allein ohne Konsultation
9	Joker: Ganz neue Idee, z.B. konsultativer Einzelentscheid

<http://www.soziokratie.org/entscheidungspoker/>

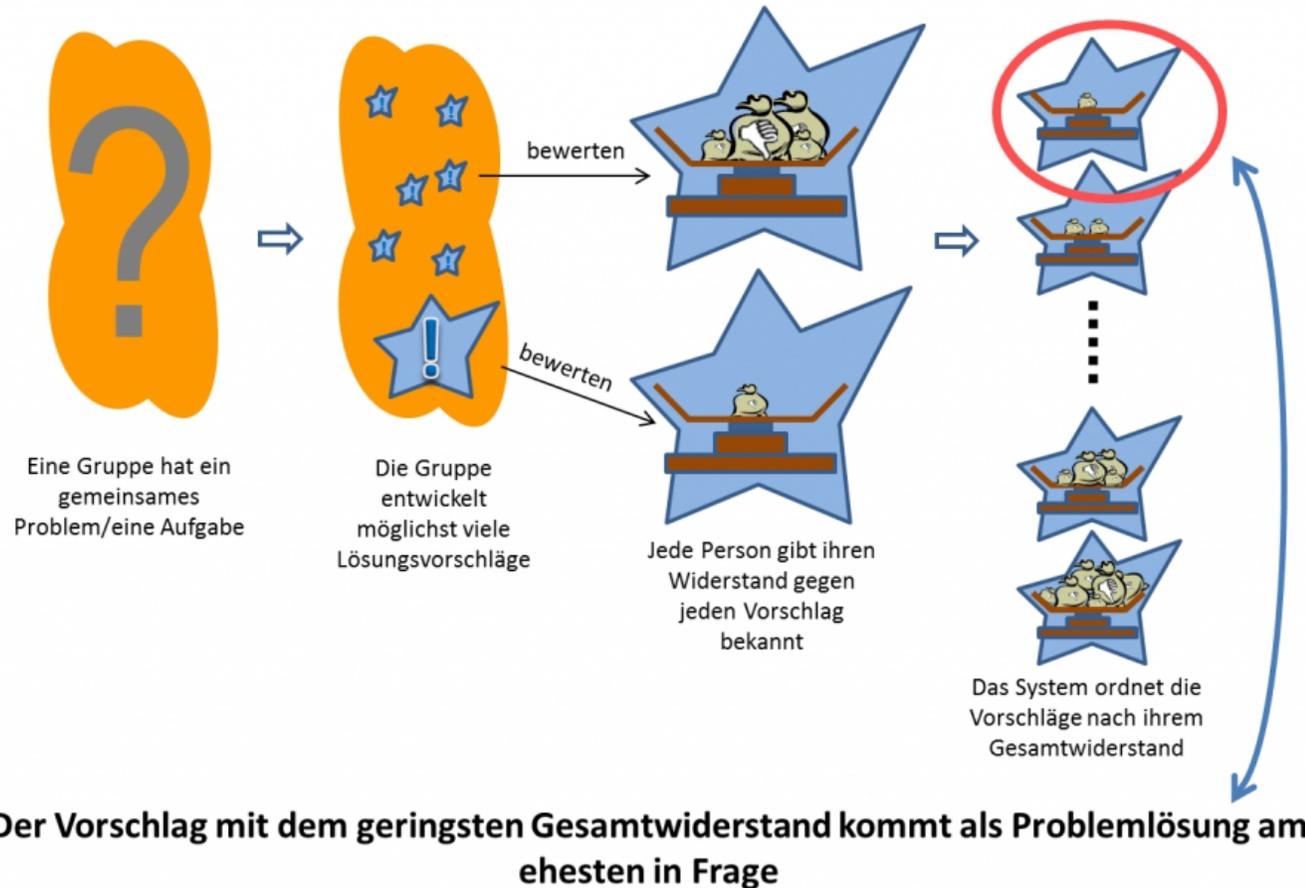
Konsent

- Entscheidungsfindung durch Fokus auf Widerstände
 - „Was brauchst Du, um mit dieser Entscheidung leben zu können?“
 - „Is it good enough for now, safe enough to try?“
- Hilfreiche Handgesten
 - Kein Einwand / Zustimmung (thumbsup)
 - Mulmiges Bauchgefühl, Bedenken, aber keinen Einwand (flache Hand, Handfläche nach unten)
 - Begründeter Einwand (Handfläche nach oben, „Geschenk“)
- Vorteile
 - Fokus auf Integration von begründeten Einwänden, dadurch oft Entstehung neuer / besserer Lösungen
 - Effektive Entscheidungen, Fokus auf Argumente, nicht auf Macht, bessere Gruppendynamik



Systemisches Konsensieren

Durch Konsensieren zum gemeinsamen Entscheid:



- 0-10 Widerstandspunkte pro Vorschlag
- Suche nach dem Weg des geringsten Widerstandes

<http://www.sk-prinzip.eu/das-sk-prinzip/>

Systemisches Konsensieren – Beispiel Kino

Name / Option	Cinderella	Batman	Die Schöne und das Biest	Nulllösung
Anton	5	0	6	5
Berta	2	3	0	4
Cäsar	4	4	8	6
Summe	11	7	14	15



Gemeinsam entscheiden - kooperativ handeln

Hier können Sie eine eigene Konsensierung anlegen – für privat/nicht kommerziell kostenlos!

Konsensierung anlegen

Firmenzugang

Durch Konsensieren wird jene Entscheidung getroffen, mit der die meisten...

Ein Beispiel ansehen



Mehr...

Was kann...

Vorschläge

Ergebnis

Teilnehmer

Einladen

Einstellungen

Benachrichtig...

212 aktive Vorschläge 0 eigene Vorschläge 4 zurückgezogene Vorschläge 2 gesperrte Vorschläge 0 behandelte Vorschläge

Vorschlag machen

Sortierung: Vom System gereiht Anzeige: Aktive Vorschläge pro Seite: Alle

Neu Naturskulpturen im schottischen Hochland erbauen

Von schnews am 08.04.2019 09:35

1 Vorteil 2 Nachteile 0 Fragen an den Autor

Bewerten

Neu Uzès

Von Sputnik am 07.04.2019 12:06

0 Vorteile 0 Nachteile 0 Fragen an den Autor

Bewerten

Neu Irgendwas

Von Irgendwer am 03.04.2019 09:39

1 Vorteil 1 Nachteil 0 Fragen an den Autor

Bewerten

Neu alle Wege führen nach Rom

Von Zara am 20.03.2019 14:06

0 Vorteile 0 Nachteile 0 Fragen an den Autor

Bewerten

Neu In den Abyss abtauchen

Von Bastias am 15.03.2019 22:39

0 Vorteile 0 Nachteile 0 Fragen an den Autor

Bewerten

- 0 - Ist ok, kein Widerstand
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 - Ich habe Bedenken
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10 - Nur das nicht
- Keine eigene Meinung

Der „Konsultative Einzelentscheid“



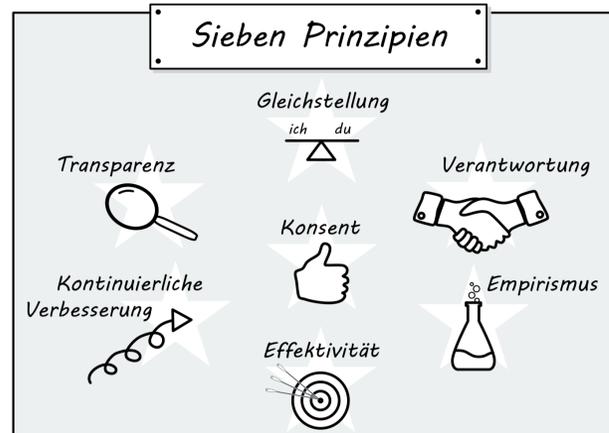
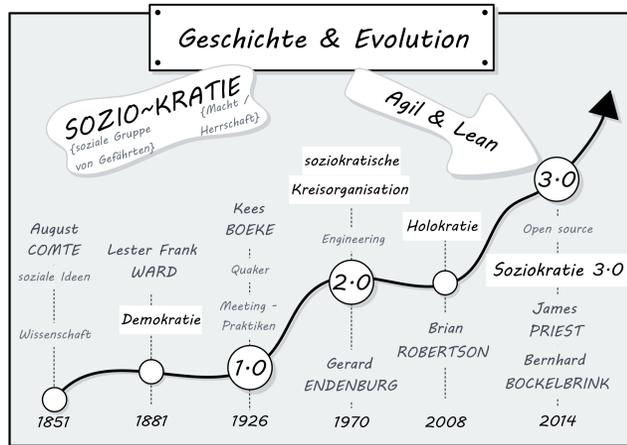
	„I decide, you follow“	Consultation by manager	Majority voting	Konsent	Consultative Individual Decision
Large groups				high effort	
Large number of decisions	bottleneck	bottleneck		high effort	
Alignment with decisions		dependent on reputation	problem with „no“ voters	super high	dependent on company culture
Asynchronuos decision making				high effort	
Time frame for decision	minutes to hours	weeks	minutes to hours	hours to days	weeks

Weiterführende Themen

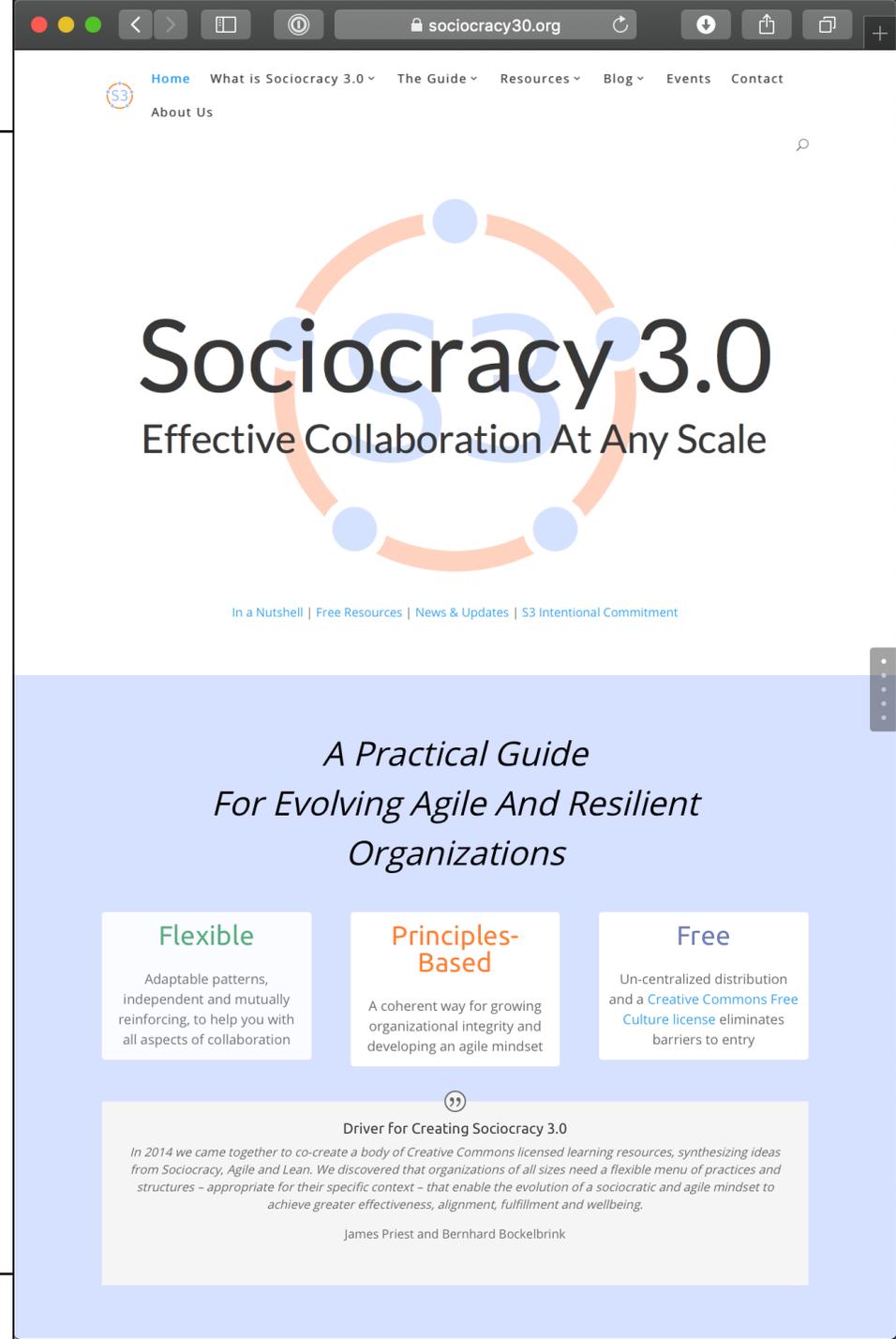
- Soziokratie 3.0
- Liberating Structures
- Atlassian Team Playbook
- Literatur

Soziokratie 3.0

- Effektive Zusammenarbeit für Organisationen jeder Größe
- Musterbasiert, sehr pragmatisch, seit 2014, offener Baukasten für Selbstorganisation



<https://sociocracy30.org/res/posters/S3-Intro-Course-Posters-de.pdf>



Co-Creation And Evolution

Respond to Organizational Drivers	Navigate Via Tension	Describe Organizational Drivers
Consent Decision Making	Objection	Resolve Objections
Evaluate And Evolve Agreements	Those Affected Decide	Co-Create Proposals
Proposal Forming	Role Selection	Driver Mapping

Focused Interactions

Retrospective	Governance Meeting	Daily Standup
Planning And Review Meetings		Coordination Meeting

Enablers Of Co-Creation

Artful Participation	Adopt The Seven Principles	Agree On Values
Governance Facilitator	Breaking Agreements	Transparent Salary
Contracts For Successful Collaboration	Support Role	Bylaws

Meeting Practices

Rounds	Facilitate Meetings	Prepare For Meetings
Check In	Evaluate Meetings	Meeting Host
	Governance Backlog	

Peer Development

Peer Feedback	Peer Review	Development Plan
	Ask For Help	

Building Organizations

Delegate Influence	Circle	Role
Representative	Linking	Double Linking
Open Domain	Helping Team	Open Systems

Organizational Structure

Delegate Circle	Service Circle	Double-Linked Hierarchy
Peach Organization	Service Organization	Fractal Organization

Organizing Work

Backlog	Prioritize Backlogs	Visualize Work
Pull-System For Work	Limit Work In Progress	Timebox Activities
	Align Flow	Coordinator

Defining Agreements

Agreement	Develop Strategy	Clarify Domains
Evaluation Criteria	Clarify Intended Outcome	Describe Deliverables
Logbook		Logbook Keeper

Bringing in S3

Adapt Patterns To Context	Pull-System For Org. Change	Be The Change
Invite Change	Open Space For Change	CI Of Work Process

Principles

Continuous Improvement	Transparency	Accountability
	Empiricism	
Consent	Equivalence	Effectiveness

Sociocracy 3.0

A Practical Guide
For Evolving Agile and
Resilient Organizations

Mitgestaltung und Evolution

Auf Organisationstreiber reagieren	Navigation nach Spannung	Organisationstreiber beschreiben
Konsentscheidung	Einwand	Einwände integrieren
Vereinbarungen entwickeln	Die Betroffenen entscheiden	Vorschläge gemeinsam gestalten
Proposal Forming	Wahl	Driver Mapping

Fokussierte Interaktionen

Retrospektive	Steuerungsmeeting	Daily Standup
Planung und Review		Koordinationsmeeting

Zusammenarbeit ermöglichen

Kunstvolle Teilnahme	Die sieben Prinzipien leben	Gemeinsame Werte
Governance-Moderator(in)	Vereinbarungen brechen	Gehalts-transparenz
Verträge für erfolgreiche Zusammenarbeit	Hilfsrolle	Statuten

Effektive Meetings

Runden	Meetings moderieren	Meetings vorbereiten
Check In	Meetings evaluieren	Gastgeber(in)
	Steuerungsbacklog	

Gemeinsame Entwicklung

Peer Feedback	Entwicklungsgespräch	Entwicklungsplan
	Um Hilfe bitten	

Organisationsentwicklung

Einfluss delegieren	Kreis	Rolle
Repräsentant(in)	Verbindungen	Doppelte Verbindung
Offene Domäne	Hilfsteam	Offene Systeme

Organisationsstruktur

Delegiertenkreis	Servicekreis	Doppelt verbundene Hierarchie
Pfirsichorganisation	Serviceorganisation	Fraktalorganisation

Arbeitsorganisation

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

Klare Vereinbarungen

Vereinbarung	Strategie entwickeln	Domänen bestimmen
Evaluationskriterien	Das angestrebte Ergebnis klären	Leistungen definieren
Logbuch		Logbuchführer(in)

S3 einführen

Muster an den Kontext anpassen	Organisationsentwicklung per Pull-System	Als Beispiel dienen
Veränderung einladen	Den Raum für Veränderung öffnen	Kontinuierliche Prozessverbesserung

Prinzipien

Kontinuierliche Verbesserung	Transparenz	Verantwortung
	Empirismus	
Konsent	Gleichstellung	Effektivität

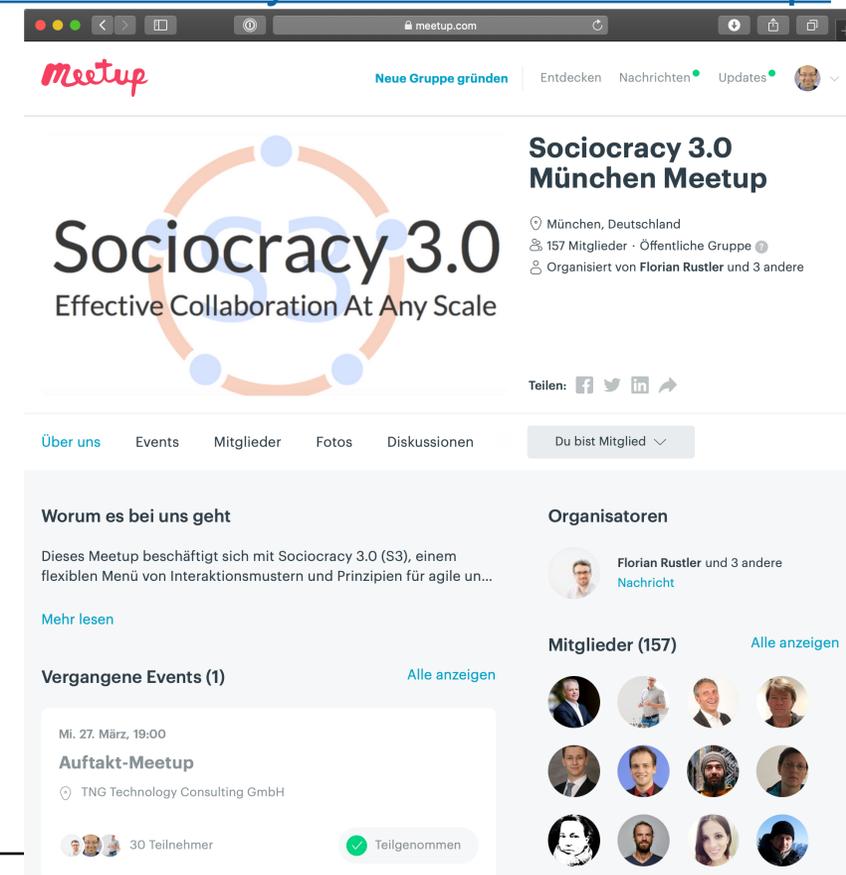
Soziokratie 3.0

Ein Leitfaden zur Entwicklung agiler and resilienter Organisationen

Soziokratie 3.0: Reinkommen

- Primer: https://sociocracy30.org/_res/s3-primer-de.pdf

- Meetups, z.B. in München: <https://www.meetup.com/de-DE/Sociocracy-3-0-Munchen-Meetup/>



Soziokratie 3.0: Reinkommen

<https://www.eventbrite.de/e/growing-organizational-agility-with-sociocracy-30-tickets-58028497799>



NOV 13

Growing Organizational Agility with Sociocracy 3.0

by creaeffective GmbH &...

Follow

€2,030.65 - €2,320.50

Tickets



Description

Sociocracy 3.0 allows to navigate complexity, increase innovation, improve performance and raise engagement throughout the entire organization. Through a number of key principles and a menu of interaction patterns. We are delighted to have two of the creators of Sociocracy 3.0 (S3) back with us at creaeffective in Munich for the fourth time for a three-day practitioner course level 1. **James Priest** and **Lili David** will facilitate this training.

Cross-team synchronization, collaborative innovation, whole system coherence

From growing agile and responsive learning organizations, to governance and decision making, Sociocracy 3.0 brings together an extensive collection of guidelines and practices that can help. You'll collaborate with others, learn patterns and build competence applying them to respond to a diversity of typical organizational needs. Discover new practices and develop useful skills you can take home and start using right away, whatever your organizational context

Date And Time

Wed, 13 Nov 2019, 09:00 - Fri, 15 Nov 2019, 17:30 CET
[Add to Calendar](#)

Location

creaeffective GmbH
Rosenheimer Straße 189
81671 München
[View Map](#)

Refund Policy

No Refunds

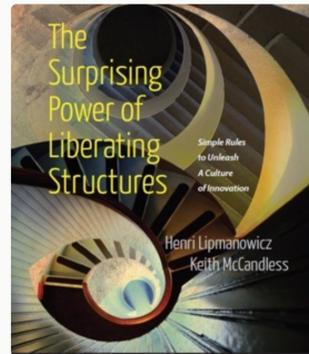
Liberating Structures



Introduction

Portions of this website have been translated: **French German Dutch Russian**

When you feel included and engaged, do you do a better job? Do you think teams in which people work well together produce much better results? Have you noticed the best ideas often come from unexpected sources? Do you want to work at the top of your intelligence and give the same opportunity to others?



Preview the LS book here. Color and B&W versions available on Amazon. Learn how simple rules can unleash a culture of innovation.

If YES, we have found this is the kind of organization and community that people want to be part of. AND, Liberating Structures help make it happen.

“ So why is it that so many organizations of all stripes are filled with disengaged workers, dysfunctional groups and wasted ideas? ”



While there will always be some justification for blaming leaders (or professors and administrators in education), the more compelling and useful explanation is not that people involved are bad, stupid or incompetent, but rather that the practices they have all learned are neither adapted to today's realities nor designed to achieve the ideals listed above.

- News and Events
- What People Are Saying
- Introduction
- Food for Thought Blog
- LS Menu
- Field Stories
- Topics
- Bookstore
- Keith McCandless
- Henri Lipmanowicz
- User Resources

Search the website:

Liberating Structures

- Home
- Matchmaker
- Liberating Structures Menü
- Workshops
- Community
- Blog



Liberating Structures

Willkommen auf der deutschen Liberating Structures Website



Matchmaker

Finde die passenden Liberating Structures für deine individuelle Herausforderung!



Liberating Structures Menü

Finde Informationen zu einzelnen Strukturen mit dem Liberating Structures Menü!

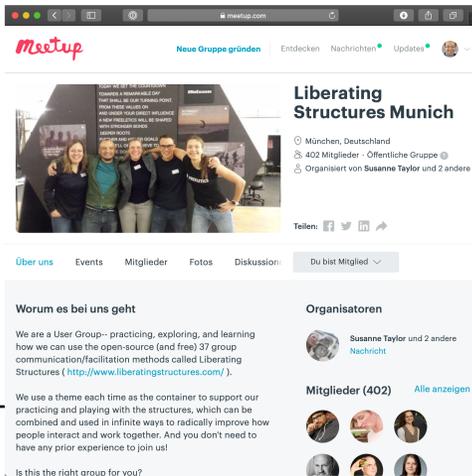


Community

Finde andere Praktizierende in deiner Nähe und tausche dich über Liberating Structures aus!

Liberating Structures: Beispiel 1-2-4-all

- **Zusammenarbeitsmuster**
- **Ziel: Beziehe alle ein, um Fragen, Ideen und Vorschläge zu generieren**
- **Dauer: ca. 12 Minuten**



1-2-4-All



1-2-4-Alle
Beziehe alle ein, um Fragen, Ideen und Vorschläge zu generieren (12 Minuten)

Was wird ermöglicht?

Bessere Ideen können schneller und vielfältiger erzeugt werden als jemals zuvor. Jeder wird sofort mit eingebunden, ganz egal wie groß die Gruppe ist. Wissen und Vorstellungskraft wird aus verteilten und zuvor ungekannten Quellen angezapft. Offene und fruchtbare Konversation entfaltet sich. Ideen und Lösungen werden schnellstmöglich gesichtet. Und vor allem gehören die Ideen den Teilnehmern! Somit wird das Nachfassen und die Umsetzung vereinfacht. Die Überzeugungsarbeit entfällt! Einfach und elegant!

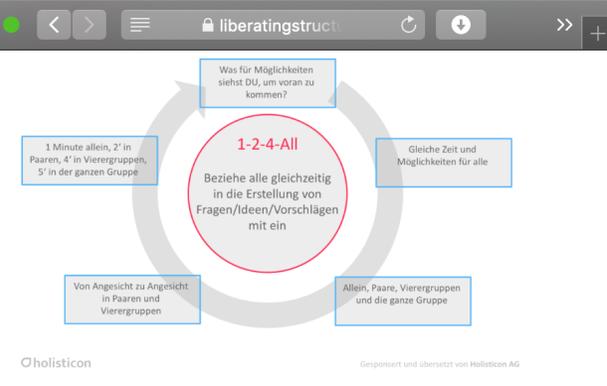
Die Fünf Bausteine – Kurzanleitung

1. Die Einladung gestalten
 - Stelle eine Frage in Bezug zu einem zu lösenden Problem, zur Vorstellung eines Themas oder eines Vorschlags. (Z. B. Welche Chancen siehst DU, um Fortschritte bei dieser Herausforderung zu erzielen? Wie würdest Du mit dieser Situation umgehen? Welche Ideen oder Maßnahmen würdest Du vorschlagen?)
2. Aufbau und benötigte Materialien
 - Unbegrenzte Anzahl von Gruppen
 - Genügend Raum, damit die Teilnehmer in Paaren und zu viert arbeiten können
 - Optional Tische und Stühle
 - Stifte und Papier für die Teilnehmer, um Beobachtungen und Erkenntnisse festhalten zu können
3. Wie werden die Teilnehmer eingebunden?
 - Jeder in der Gruppe wird eingebunden (der Moderator meist nicht)
 - Jeder hat die gleichen Möglichkeiten, sich einzubringen
4. Wie sind die Gruppen zusammengesetzt?
 - Zu Beginn jeder für sich, dann in Paaren, dann zu viert, schließlich die ganze Gruppe
5. Ablauf und Dauer
 - Jeder macht sich alleine Gedanken zur gewählten Problemstellung, die als Frage verpackt wurde (Z. B. Welche Chancen siehst Du, um Fortschritte bei dieser Herausforderung zu erzielen? Wie würdest Du mit dieser Situation umgehen? Welche Ideen oder Maßnahmen würdest Du vorschlagen?) (1 Minute)
 - Dann werden diese Ideen zu zweit weiterentwickelt. (2 Minuten)
 - Ideen aus den Paaren werden in Vierergruppen verfeinert. Dabei werden Gemeinsamkeiten zusammengeführt und Unterschiede herausgestellt. (4 Minuten)
 - Stelle die Frage "Welche Idee fand Eure Gruppe besonders bemerkenswert?" Jede Gruppe stellt eine wichtige Idee vor (dieser Schritt kann bei Bedarf wiederholt werden). (5 Minuten)

Unten: Präsentationsmaterial, das wir verwenden, um 1-2-4-All vorzustellen

1-2-4-All

Grafik zur Einführung von 1-2-4-All



Holistisch
Geplant und übersetzt von Holisticum AG

Warum? Sinn und Zweck

- Jeder Einzelne ist bei der Suche nach Antworten beteiligt.
- Es wird vermieden, zu viel vorzugeben. Damit der Teufelskreis aus Kontrolle, Bevormundung und Resignation durchbrochen.
- Geschützte Räume werden geschaffen, in denen Machtgefälle weniger Einfluss nehmen.
- Eigene Gedanken von jedem werden zum Ausdruck gebracht und erweitert dadurch die Vielfalt an Meinungen.
- Die Qualität von Beobachtungen und Erkenntnissen wird verbessert, bevor diese in der ganzen Gruppe zum Ausdruck gebracht werden.
- Auf natürliche Art und Weise wird Konsens erzeugt oder gemeinsames Verständnis geschaffen.

Tipps und Stolperfallen

- Stelle sicher, dass sich jeder zuerst im Stillen Gedanken macht, bevor ein Austausch stattfindet.
- Bitte jeden, sich seine eingehenden Ideen zu notieren.
- Verwende ein Glocke, um die einzelnen Phasen anzukündigen.
- Halte die Zeitfenster strikt ein. Falls nötig lasse eine weitere Runde durchführen.
- Für große Gruppen: Limitiere die Anzahl der geteilten Ideen während des Gesamtaus-tauschs auf drei oder vier.
- Für große Gruppen: Lasse jemanden die Ideen und Ergebnisse sammeln, die nicht geteilt worden sind.
- Bitte jede Gruppe, bereits schon genannte Ideen nicht zu wiederholen.
- Isoliere die Ideengenerierung von der Gruppendiskussion.
- Stelle Beurteilungen zurück; lasse Ideen visualisieren; tobt euch aus!
- Wenn es nicht mehr voran geht, lass die Teilnehmer eine andere Ausdrucksform versuchen (z.B. Impro-Theater, Zeichnen, Geschichten).
- Achte darauf, dass nur eine Konversation gleichzeitig in der ganzen Gruppe geführt wird.
- Führe eine zweite Runde durch, falls die Einsichten nicht tief genug waren.

Variationen

- Grafisches Festhalten der Erkenntnisse, die aus den Gruppen entstehen
- Verwenden von Post-Its in den Runden 2 und 3
- Verküpfte entstehende Ideen mit Design Storyboards, Impro Prototyping, Ecocycle Planning
- Gehe weiter von Vierergruppen zu Achtergruppen mit dem Ziel, auch dort Konsens zu finden. Liz Rykert nennt das "Octopus"!

Beispiele

- Nach einer Rede oder Präsentation, wenn reichhaltiges Feedback (Fragen, Kommentare und Ideen) gewünscht ist, anstatt das Publikum nur nach "Noch Fragen?" zu bitten
- Um langweilig gewordene Regelmeetings neu zu gestalten
- Für eine spontane Diskussionsrunde, direkt nachdem das Thema eines Meetings angekün-digt wurde
- Für eine Gruppe, die ein Problem angehen möchte
- Um Möglichkeiten zur Innovation zu identifizieren
- Um eine stockende oder dysfunktionale Diskussion wieder zum Leben zu erwecken
- Für Gruppen, die dazu tendieren, zu stark von Gruppenführern beeinflusst zu werden

Zuschreibung: Diese Liberating Structure wurde von Henri Lipmanowicz und Keith McCandless entwickelt.

16
OKT

Mittwoch, 16. Oktober 2019

October Immersion Workshop and Special Design day - Get Your Tickets



Veranstaltet von Susanne Taylor
Von [Liberating Structures Munich](#)
Öffentliche Gruppe ?

Nimmst du teil? 31 Personen nehmen teil



Teilen: [f](#) [t](#) [in](#)



🕒 Mittwoch, 16. Oktober 2019, 19:00
bis Freitag, 18. Oktober 2019, 21:00
[Zum Kalender hinzufügen](#)

📍 Benötigt einen Veranstaltungsort

Dieses Event melden

Details

Join us for 2 days of deep learning and play to get experience with Liberating Structures. Plus an extra additional day focused on designing your own strings and structures. Use this link to get your tickets:

http://bit.ly/LS_Immersion_MUC

The Atlassian Team Playbook

OUR NO-BULLSHIT GUIDE TO UNLEASHING YOUR TEAM'S POTENTIAL



Step-by-step instructions for tracking your team's health, and new ways of working ("plays") that build your Get \$#!t Done™ muscle. Use the plays on their own, or in concert with Atlassian tools.

We developed the Team Playbook to transform the way we work. And it has. This ain't your CEO's management book. It's by teams, for teams – any team.

Plays

Once your team has completed a [Health Monitor](#) and determined what attributes your team would like to strengthen use the plays below to improve your team's overall health.

FILTER PLAYS BY:

Team type
Any

Health Monitor Attribute
Any

[Clear filters](#)



5 Whys Analysis

Uncover the root of a problem and explore possible solutions.

[Start play →](#)



Balanced Teams Diversity Assessment

Gain new insights into the state of balance and belonging on your teams.

[Start play →](#)



Capacity Planning

Create a capacity plan for your team, with your team.

[Start play →](#)



Give Feedback



► Softwareentwicklung

[Beschreibung](#)

[Zielgruppe](#)

[Leseproben](#)

[Autor](#)

[Rezensionen](#)



[Cover in höchster Auflösung herunterladen](#)

Andreas Rüping

Gute Entscheidungen in IT-Projekten

Unbewusste Einflüsse erkennen, Hintergründe verstehen, Prozesse verbessern

Juni 2019, 204 Seiten, Broschur

dpunkt.verlag

ISBN Print: 978-3-86490-648-0

ISBN PDF: 978-3-96088-727-0

ISBN ePub: 978-3-96088-728-7

ISBN Mobi: 978-3-96088-729-4

Buch 29,90 € plus+

auf Lager; Lieferung in 2-4 Tagen

E-Book (PDF + ePub + Mobi) 23,99 € ohne DRM

Buch in den Warenkorb legen

Ohne Oben

Die Kunst der Selbstorganisation

Autokonzern tritt auf's Gas
Schwarmorganisation bei Daimler

Der lange Weg zur Holakratie
Vom Betriebssystem zum Unternehmensalltag

Machbar und sinnvoll!?
Austausch zu Selbstorganisation in der Konzernwelt

Abschied von der Möhre
Ende der variablen Vergütung bei Super RTL

Klare Linie
Ausrichtung von Unternehmensfunktionen

2
|
19

Themenschwerpunkt

Ohne Oben

Die Kunst der Selbstorganisation

- 4 **Erfolgs Garant Selbstorganisation?**
- 12 **Der Trend zur hierarchiearmen Organisation**
- 19 **Autokonzern tritt auf's Gas**
- 25 **Machbar und sinnvoll!?**
- 31 **Agile Inseln im Konzern**
- 37 **Der lange Weg zur Holakratie**
- 45 **Die Organisation der Selbstorganisation**
- 51 **«Komplexität durch Schlichtheit managen»**
- 56 **Die Tücken des Selbstmanagements**
- 62 **Einfach mal starten**
- 67 **Bereit für Selbstorganisation?**

Reflexion

- 12 T. Schumacher & R. Wimmer
Der Trend zur hierarchiearmen Organisation. Zur Selbstorganisationsdebatte in einem radikal veränderten Umfeld
Selbstorganisation erfährt gerade eine beeindruckende Renaissance. Ein Überblick zur wiederentdeckten Hierarchielosigkeit.
- 25 K. F. Schultz & T. Wessendorf
Machbar und sinnvoll!?
Austausch zu Selbstorganisation in der Konzernwelt
Über das Netzwerk «Konzernaustausch Selbstorganisation» sowie Einblicke in Beweggründe und Herangehensweisen der Beteiligten.
- 37 C. Bauer, E. Hohl & M. Zirkler
Der lange Weg zur Holakratie. Vom Betriebssystem zum Unternehmensalltag
Der Einstieg in eine Holacracy-Transformation aus der Perspektive der begleitenden Forschung.

Reflexion

- 85 W. Dietl
Klare Linie. Strategische Ausrichtung von Unternehmensfunktionen
Die Ausrichtung von Funktionen und Organisationsbereichen ist ein eindeutiger Erfolgsfaktor. Häufig ist sie allerdings noch wenig ausgeleuchtet und kaum genutzt.

Erfahrung

- 19 C. Bock & S. Schilling
Autokonzern tritt auf's Gas. Schwarmorganisation bei Daimler
Daimler hat den Schwarm als eine Organisationsform für noch mehr Agilität entdeckt. Ein Praxisbericht.
- 31 M. Ritter & C. Grosenick
Agile Inseln im Konzern. Flexible Zuordnung der Führungsverantwortung in agilen Organisationsmodellen bei der Deutschen Bahn
Wie sich Selbstorganisation umsetzen lässt, ohne die Gestaltungsfreiheit bei der Entwicklung einzuschränken.

- 45 C. Schröder & B. Oestereich
Die Organisation der Selbstorganisation. Einsichten aus der Praxis
Zwischen Selbstorganisation und Selbstüberlassung. Eine Dekade Selbstorganisation von Teams und ganzen Organisationen.

- 56 A. Czeppel
Die Tücken des Selbstmanagements. Die (fr-)jagile Führungskraft inmitten klassischer Konzernstrukturen. Ein Erfahrungsbericht.
Über die Umsetzung von Agilität in den traditionellen Konzernstrukturen bei Bosch.

- 67 S. Lübbers & J. Johannsen
Bereit für Selbstorganisation? Bestandsaufnahme mit klugen Fragen
Ein Fragebogen unterstützt als Meta-Werkzeug Führungskräfte und Teams bei ihrer Standortbestimmung in Sachen neue Organisationsformen.

Erfahrung

- 73 N. Hereitani
Abschied von der Möhre. Ende der variablen Vergütung bei Super RTL
Transparenz bei der Vergütung bedeutet nicht automatisch mehr Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden. Eine Erfahrungsreise.

- 100 A. Köppel
Systemisches Konsensieren. Eine echte Alternative zum Mehrheitsprinzip
Moderne Technik kann die Selbstorganisation unterstützen: Entscheidungsprozesse mit der App Concide erweitern die Möglichkeiten von Organisationen.

Gespräch

- 4 C. Fischer, S. Keck, J. Speicher, A. Witt & T. Schumacher
Erfolgs Garant Selbstorganisation? Ein Erfahrungsaustausch in der Konzernwelt
Ein ZOE Roundtable-Gespräch zu bisherigen Erfahrungen und der gelebten Praxis von Selbstorganisation bei den Konzernen Deutsche Bahn, Saint-Gobain Bearings, Trumpf und Zalando.

- 51 D. Kirkpatrick & T. Schumacher
«Komplexität durch Schlichtheit managen». Selbstmanagement bei Morning Star
Ein Gespräch mit dem amerikanischen Pionier der Selbstorganisation über seinen Aufbruch in ein neues Führungsverständnis.

- 62 U. Lübbermann, A.-L. Moll & T. Schumacher
Einfach mal starten. Konsens bei Premium Cola
Wer ein Unternehmen gründet, steht vor einer Vielzahl von Entscheidungen. Über die Geburtsstunde der konsensorientierten Organisation Premium Kollektiv.

Einblick

- 60 M. J. Eppler
Voraussetzungen für selbstorganisierte Teams
Als Ausgangspunkt erfolgreicher Selbstorganisation sollten sieben wesentliche Aspekte erfüllt sein.

Fallklippe

- 79 A. Bentner, H. Mannert & J. P. Jung
Wandel, Wut und Widerstand. Fallstricke und Interventionen in heiklen Beratungsprozessen
Veränderungsprozesse von Non-Profit-Organisationen unterliegen ganz besonderen Regeln.

Werkzeugkiste

- 92 C. Rüter
59. Gruppenentscheidungsverfahren für Teams
Praktische Alternativverfahren in Zeiten der Selbstorganisation. Eine Vorstellung von Konsens, Mehrheitsentscheid, Konsent und Systemischem Konsensieren.

Klassiker

- 103 H. Tuckermann & J. O. Meissner
Klassiker der Organisationsforschung (32): Humberto Maturana
Über das Leben mit dem Beobachter – eine Illustration der Selbstreferenzialität von Kommunikation.

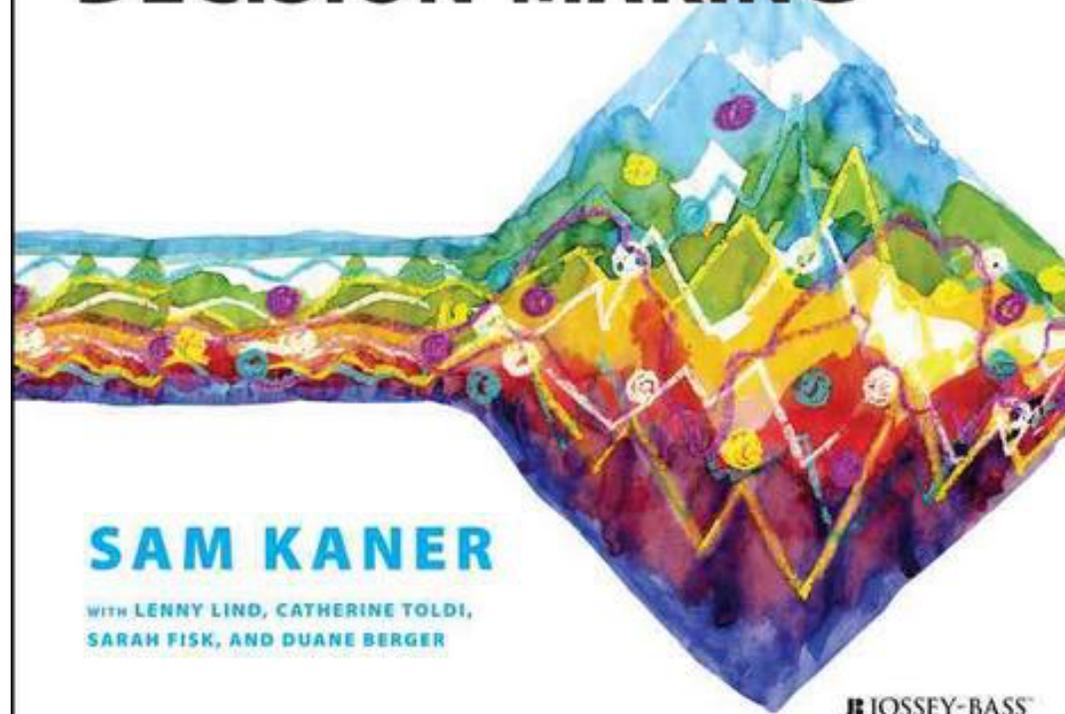
Service

- 107 Perspektiven
- 112 Bücher
- 121 Impressum
- 122 Inserate
- 125 Veranstaltungen
- 128 Kolumne Ortmanns Ordnung: Gewaltenteilung in Organisationen

Anregungen zu dieser Ausgabe?
Wir freuen uns auf den Dialog!
zoe.leserfeedback@fachmedien.de

THIRD EDITION

FACILITATOR'S GUIDE TO PARTICIPATORY DECISION-MAKING



SAM KANER

WITH LENNY LIND, CATHERINE TOLDI,
SARAH FISK, AND DUANE BERGER

JOSSEY-BASS
A Wiley Brand

Sutrich / Opp



Wie Organisationen
gut entscheiden

Othmar Sutrich / Bernd Opp
in Kooperation mit Susanne Delius, Cornelia Strobel, Ulrike Sutrich

Wie Organisationen gut entscheiden

Innovative Werkzeuge für Führungskräfte,
Projektmanager, Teams und Unternehmen

HAUFE.

HAUFE.

Zusammenfassung

- Der Entscheidungsprozess ist fast immer langfristig wichtiger als die Entscheidung selbst
- Ohne entsprechende Kultur können Teams keine guten Entscheidungen treffen
- Es ist wichtig, verschiedene Entscheidungsmodi + Arten zu kennen
- Entscheiden Sie, was Sie aus dem Vortrag mitnehmen 😊



Gerhard Müller
Dipl. Inf. (Univ.)
Partner



TNG Technology Consulting GmbH
Beta-Str. 13a
85774 Unterföhring bei München

Tel. +49 89 2158 9960

Fax +49 89 2158 9969

Mobil +49 179 133 8060

Gerhard.Mueller@tngtech.com