

Adaptive Leadership Field Report

10.10.2019, ModernRE

Martin E. Brüggemann, M.A.

Solution Consultant und Trainer

“Leadlink”

CV

- Seit 2017 Software Quality Lab *Solution Consultant und Trainer*
- 2016-17 RISE Research Industrial Systems Engineering - *Projektanalyst*
- 2012-16 Emarsys AG – u.a. *Project Management Director*



Thematische Schwerpunkte

- Methoden und Vorgehensmodelle der agilen Softwareentwicklung
- Skalierbarkeit von Prozessen
- Systemdynamische Analyse und Optimierung von Softwareentwicklungsprojekten inkl. Anforderungsmanagement, Testing, Support

Sonstige Informationen

- Certified Professional Scrum Master (PSM1), Product Owner Professional (CSPO1)
- CPRE-FL Certified Requirements Engineer, CTFL Certified Tester
- Atlassian ACP-100 Certified JIRA Administrator
- Atlassian ACP-200 Certified Confluence Administrator

Kontakt

martin.brueggemann@software-quality-lab.com | <https://www.linkedin.com/in/martinbrueggemann/>

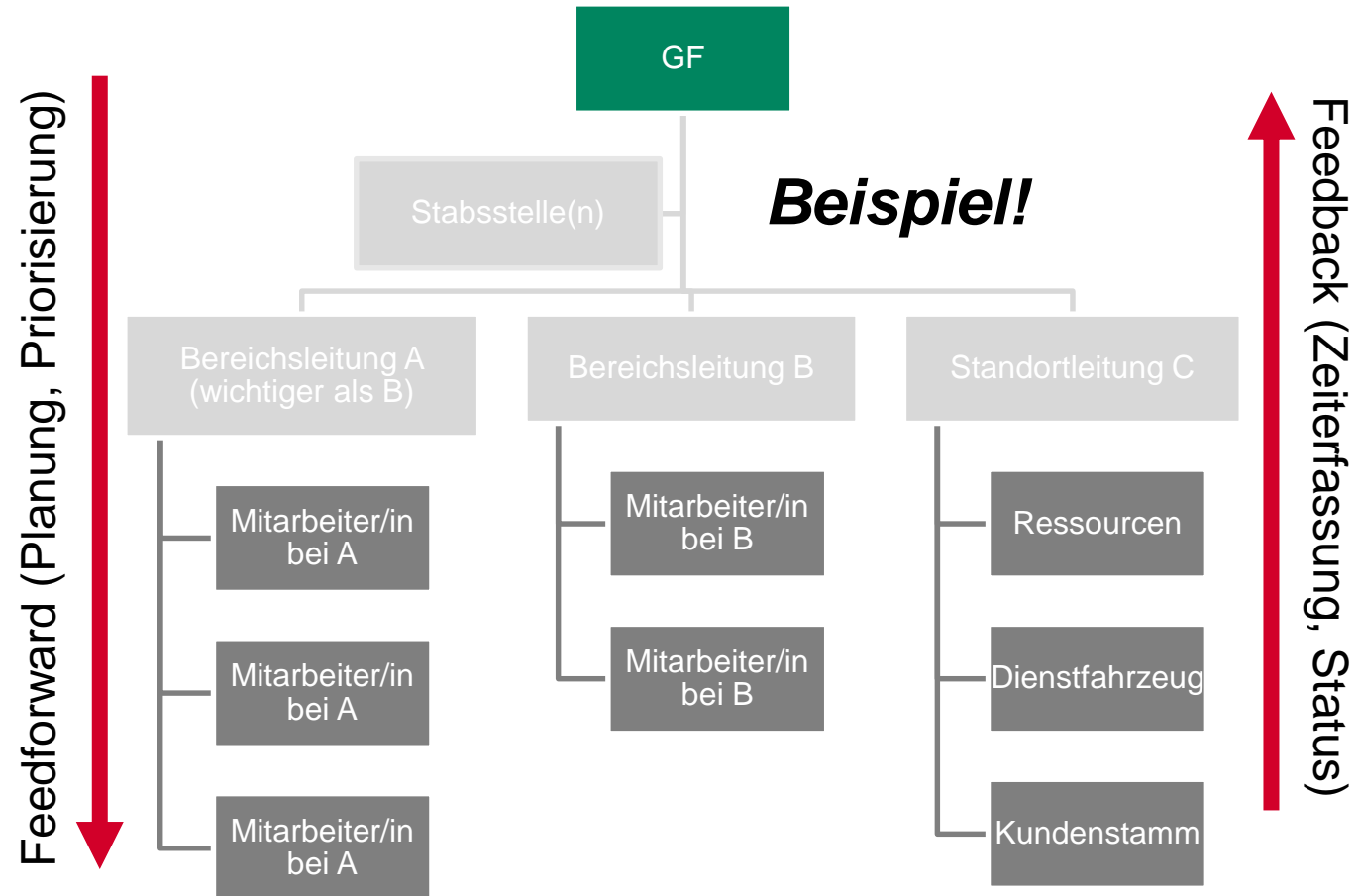


- Ausgangssituation
 - Hierarchischer Ansatz
- Lösungsansätze
 - Agiler Ansatz
 - Soziokratie „nach dem Lehrbuch“
 - Unser Ansatz: **Adaptive Soziokratie**
- Lessons Learned
 - Hier zuhören ←

Ausgangssituation

(Hierarchischer Ansatz)

- **Klassisch**
 - Hierarchiebaum
 - Abteilungsleiter



- **Klassisch**
 - Hierarchiebaum
 - Abteilungsleiter

- **Vorteile**
 - Klar definierte Entscheidungswege und Zuständigkeiten
 - Intuitiv, Schnell zu begreifen
 - Gefühl der Sicherheit – fester Platz im Organigramm

- **Nachteile...**

- Skalierte nicht – Schaffung von Bottlenecks!
- Kunden hatten mehrere Ansprechpartner
 - *Abteilungen* denken statt
 - *Projekt* denken
 - *Themen* denken
- Symptome
 - Lange Entscheidungswege
 - Doppelarbeit
 - Widersprüchliche Informationen und Aussagen
„Die Mama hat schon ja gesagt“

Agiler Ansatz

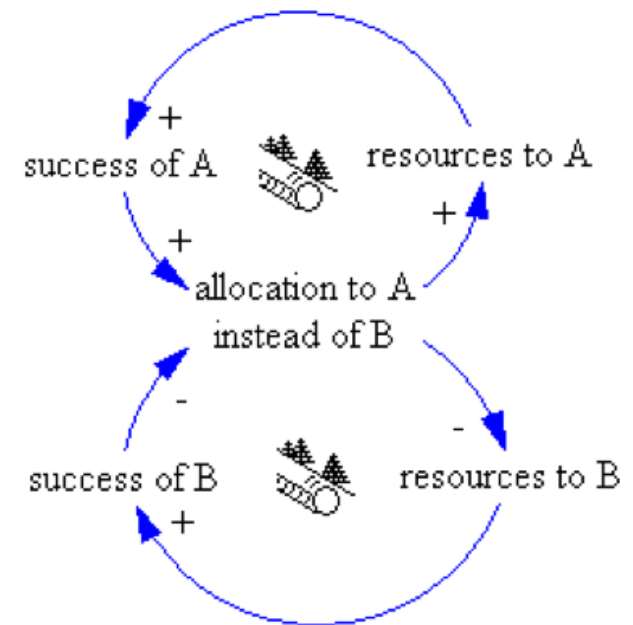
(angelehnt an das Scaled Agile Framework)

Vgl: <https://www.scaledagileframework.com/safe-requirements-model/> (6.10.2019)

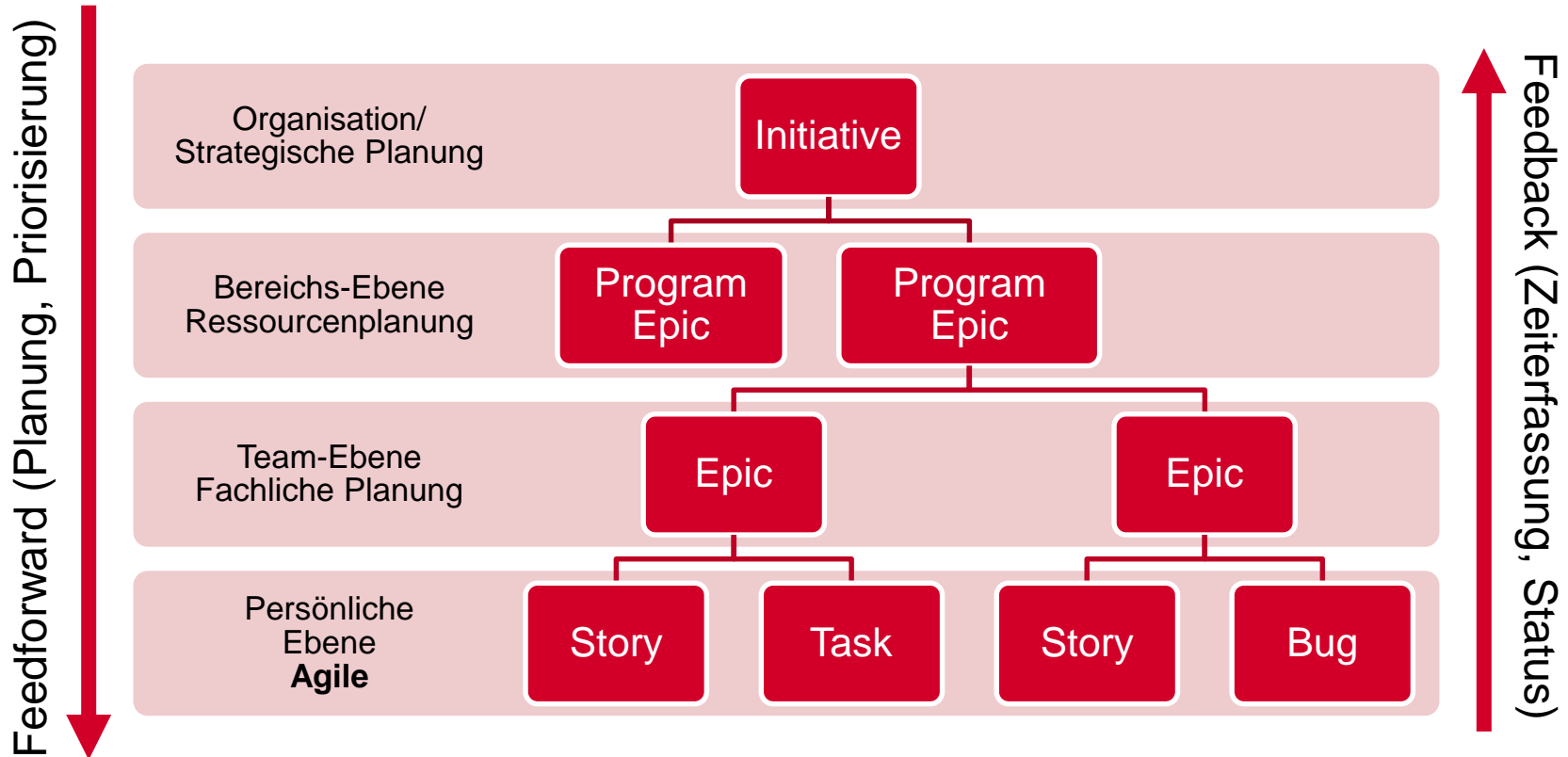
- *Ansatz: Das Beste zweier Welten*
- Unterscheidung verschiedener Planungshorizonte
 - Persönlich
 - Team
 - Übergreifend/Strategisch
- Auf Ebene „Persönlich“ und „Team“
 - Kanban, Tickets
 - Relative Schätzungen
 - Pull Prinzip

- **Vorteile**
 - Methodisches Wissen war vorhanden
 - Werkzeuge waren vorhanden
 - ...mit vertretbarem Aufwand umsetzbar

- **Nachteile**
 - Löste nicht das Problem!
 - Weiter CMMI „Level 1“
 - Heldentum und Einzelkämpfer
 - Dadurch gefühlt mehr Overhead



Quelle: Eigenes Werk, mit Ventana Vensim Software



Quelle: Eigenes Werk

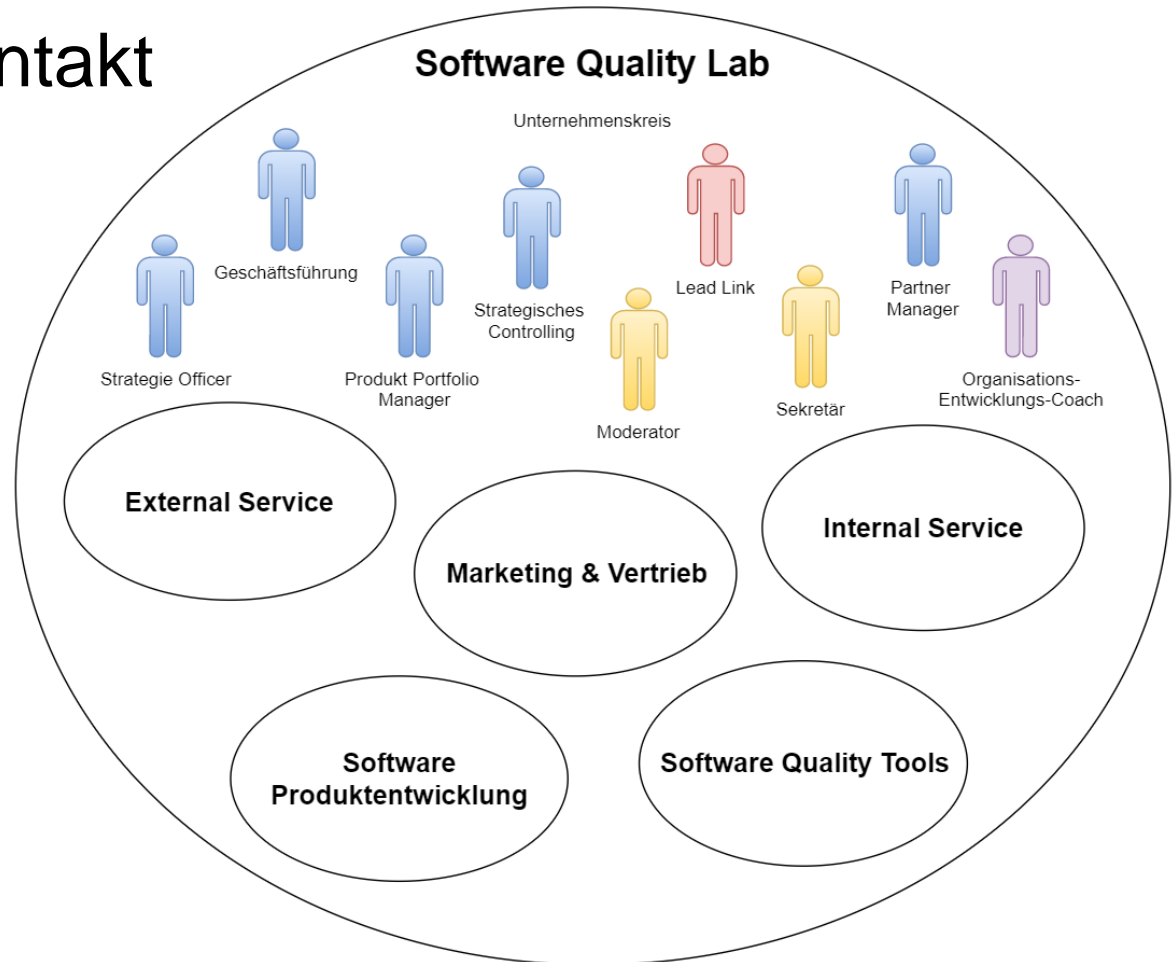
Soziokratie nach dem Lehrbuch

Vgl: u.a. Strauch/Reijner (2018) „Soziokratie“

- Systemischer Ansatz inkl. Entscheidungsfindung und MVP
- 3 Grundwerte
 - **Gleichwertigkeit**
 - Entscheidungen als „Konsent“ aller Betroffenen
 - **Wirksamkeit**
 - Ausgerichtet an Psychologie/Soziologie
 - Zielerreichung berücksichtigt Ressourcen- und Zeitknappheit
 - **Transparenz**
 - Alles in der Organisation ist standardmäßig transparent
 - Konsent-Beschluss kann dies ändern

- Jeder hat mindestens 1 Rolle
- Jeder ist in mindestens 1 Kreis
- Rechte/Pflichten steht
 - in einer Verfassung
 - In Rollenbeschreibungen
- Kreise führen „Tactical Meetings“ durch
- Änderung der Regeln in „Governance Meetings“
 - Entscheidung per **Konsent**

- **Erstmals Kundenkontakt gebündelt**
- **Themen statt Abteilungen**

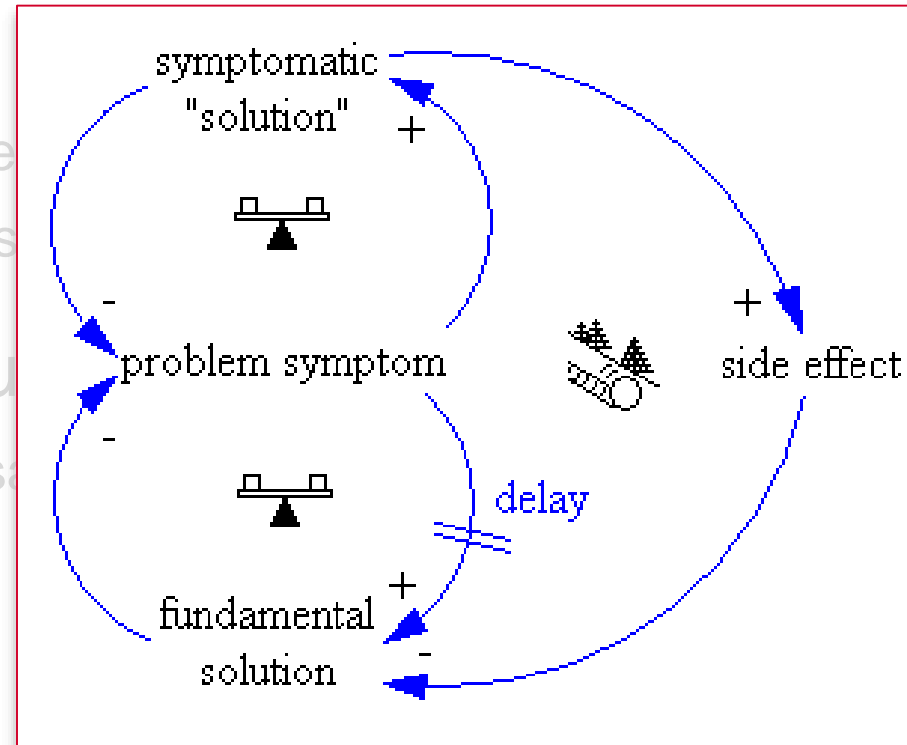


Quelle: Eigenes Werk

- Einführung bewusst zügig durchgeführt
 - Gemeinsame Umlernphase für alle im Unternehmen
 - Vordefinierte Rollen/Kreiszuschnitte als „Quickstart“
 - Dadurch gut dokumentiert – Rahmen vorgegeben
- Abläufe und Verantwortlichkeiten klar
- Shu-ha-ri
 - Erst nach den Regeln spielen, dann Regeln brechen
- Jedoch...

- **Wie geht das?**
 - Darf ich das? Kann ich das?
 - Was ist ein Kreis? Was soll ich in diesem Meeting nun erarbeiten?
 - Wer ist mein Teamleiter? Wie sieht das Organigramm aus?
- **Stillstand → Kaum Entscheidungsfindung möglich!**
 - Zielkonflikte: Interne Metriken vs. Kreisarbeit
Impediment selbst geschaffen
- **Spaß ging verloren**
 - Chaos, Unsicherheit - Zorn – Wut
 - Starke Spannungen zwischen Kreisen und Personen

- Wie geht das?
 - Darf ich das? Kann ich das?
 - Was ist ein Kreis? Was soll ich in diese
 - Wer ist mein Teamleiter? Wie sieht das
- Stillstand → Kaum Entscheidung
 - Zielkonflikte: Interne Metriken vs. Kreis
 - Impediment selbst geschaffen
- Spaß ging verloren
 - Chaos, Unsicherheit - Zorn – Wut
 - Starke Spannungen zwischen Kreisen und Personen



Quelle: Eigenes Werk, mit Ventana Vensim Software

Adaptive Soziokratie

(unser Ansatz)

To learn, one must be humble.

- **Verfassung 2.0 – Das *Was*, nicht das *Wie* vorgeben**
 - Werte
 - Kultur
 - *„Was wir von Dir erwarten...“*

- **Beispiel Rollendefinition**
 - Aus „Mindestqualifikation“
wird „Hineinwachsen“

- **Soziokratie/Agile im Parallelbetrieb**

- Das Unternehmen als Plattform
- Vorteile
 - Freude an der Arbeit kehrt zurück
 - Flexibilität wiedererlangt
 - Tempo steigt
- Nachteile
 - Kontinuierliche Arbeit erforderlich
 - Kostet viele interne Aufwände
 - Management Support dringend erforderlich

Lessons Learned, Takeaways

(wenn Sie alles andere vergessen sollten, hier hinschauen)

- **Kein Big Bang - Klein starten**
 - Kontrollierbare Experimente und –Variablen
 - Abwechselnd Phasen „stabilisieren“ und „Umbruch“
 - Umlernphase berücksichtigen

- **Was statt Wie**
 - Rollen sind keine Arbeitsanweisungen
 - Kreise sind keine Fachabteilungen
 - *crossfunctional* vermeidet Schnittstellenverluste

- **Governance/Regelwerk nicht top-down vorgeben**

Takeaways – Unabhängig von Organisationsform

- **Mitwirkung im/am Organisationsmodell muss...**
 - Freude machen
 - Honoriert werden
- **Führung situativ, mit Vertrauensvorschuss**
 - Weder laissez-faire noch Mikromanagement
 - 2 Geschwindigkeiten (Adopters vs. Vorsichtige)
 - Nicht alle Tätigkeiten gleich behandeln
- **Inspect & Adapt / Shu-ha-ri**
 - Nicht „verkrampt“ am Regelwerk festhalten

Siehe: Appelo (2016) „Managing for Happiness“; Forrester „Industrial Dynamics“

Zusammenfassung

Leadership

„Aus der zweiten Reihe“, Mentoring, Servant Leader

Agile Methoden

-

Produktentwicklung,
Projektgetrieben

Adaptive Soziokratie

-

Ablauforganisation,
Prozesse

Motivierte Individuen

Kontext, Sinnhaftigkeit

Quelle: Eigenes Werk

Software Quality Lab

INNOVATION MEETS QUALITY

Academy | Consulting | Operational Services | Tool Expertise