



Hochschule Offenburg
offenburg.university

Fakultät Betriebswirtschaft und Wirtschaftsingenieurwesen

BoB it

Entwicklung und Einführung eines Frameworks aus Scrum und Soziokratie 3.0
zur Erreichung einer agileren Organisation

Masterthesis von

Beata Bossler



Studiengang: Betriebswirtschaft (Master of Arts)
Semester: Sommersemester 2019
Anschrift: Sterntalerweg 9, 79189 Bad Krozingen
E-Mail-Adresse: bbossler@stud.hs-offenburg.de/ beata.bossler@gmx.de
Telefon: 0157 573 73 513

Betreuender Professor: Prof. Dr.-Ing. Bernhard Denne
Betreuendes Unternehmen: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Betreuer im Unternehmen: Dipl.-Wirtsch.-Inf. Ralf Tauscher
Bearbeitungszeitraum: 01. März 2019 bis 31. August 2019

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich eidesstattlich, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema

Freiburg,

BoB it

Entwicklung und Einführung eines Frameworks aus Scrum und Soziokratie 3.0 zur Erreichung einer agileren Organisation

Beata Bossler

von mir selbstständig und ohne unerlaubte fremde Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere, dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich oder dem Gedanken nach aus Veröffentlichungen, unveröffentlichten Unterlagen und Gesprächen entnommen worden sind, als solche an den entsprechenden Stellen innerhalb der Arbeit durch Zitate kenntlich gemacht habe, wobei in den Zitaten jeweils der Umfang der entnommenen Originalzitate kenntlich gemacht wurde. Die Arbeit lag in gleicher oder ähnlicher Fassung noch keiner Prüfungsbehörde vor und wurde bisher nicht veröffentlicht. Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Versicherung rechtliche Folgen haben wird.

Dankeschön

Mein Dank geht an meinen Betreuer in der Haufe Group, Ralf Tauscher, für den allumfassenden Einblick und das Coaching in der Thematik der Agilität. Auch für die tatkräftige Unterstützung und Begleitung der BoB-Masterin, Anna-Lena Kuschewski, bei der experimentellen Einführung des Best-of-Breed-Modells in der Human Resources der Haufe Group möchte ich mich sehr bedanken.

Ein großes Dankschön geht vor allem an meine Familie, die mir über den gesamten Zeitraum der Verfassung dieser Masterarbeit permanent beigestanden ist sowie für das entgegengebrachte Verständnis.

Kurzfassung

In einem Zeitalter der VUKA-Welt ist Agilität ein Schlüsselfaktor zur Reduzierung sowie Umgang mit Komplexität und Unsicherheit (vgl. Hofert, 2018, S. 23 f.). Die steigende Komplexität des Marktumfeldes wirkt sich auf die Unternehmen aus, sodass ein immer größerer Bedarf an Agilität von Unternehmen verzeichnet wird (vgl. Salo und Abrahamsson, 2008, S. 58). Die Haufe Group arbeitet teilweise nach dem meistverwendeten Framework Scrum (vgl. VersionOne, 2018, S. 10). Bislang fehlt eine gesamtheitliche agile Organisationsstruktur, die sowohl die Unternehmensbereiche mit Scrum als auch die herkömmlich aufgestellten Bereiche verbindet. Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Prüfung der Kompatibilität von Scrum und Soziokratie 3.0 zur Erreichung einer gesamtheitlichen agileren Organisationsstruktur. Die Analysen und Vergleiche der beiden agilen Methoden ergeben ein positives Ergebnis bzgl. der Möglichkeit, sie miteinander zu verbinden.

Die auf diese Erkenntnis aufbauende zweite Forschungsfrage nach einer konkreten Kombination der Methoden als Framework wird durch das entwickelte, neue Best-of-Breed-Modell beantwortet. Das Best-of-Breed-Modell verbindet Elemente aus beiden oben genannten Methoden zu einem neuen Rahmenwerk, welches sich durch

eine Meta-Ebene und Team-Ebene auszeichnet und sowohl den Produkt- als auch Organisationsfokus vereint.

Um das Modell in der Praxis zu erproben, wurde es experimentell bei der Human Resources der Haufe Group eingeführt. Die Vorgehensweise sowie die Erkenntnisse belegen die Wirksamkeit des Best-of-Breed-Modells. Der Erfolg wird unter anderem durch die Verlängerung des Experiments hin zur Beibehaltung des Modells bei der Human Resources bestätigt. Die Ergebnisse und Erfahrungen der experimentellen Einführung können im Unternehmen genutzt werden, um den Erfolg des Modells zur Erreichung einer gesamtheitlichen, agileren Organisation zu steigern und das Potenzial des Modells in weitere Unternehmensbereiche auszuschöpfen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	IV
Anhangsverzeichnis	VII
Nomenklatur und Disclaimer	IX
1. Agilität in der VUKA-Welt.....	1
1.1 Unternehmensvorstellung der Haufe Group	2
1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung	3
1.3 Themenabgrenzung und Aufbau der Arbeit	4
2. Einführung in die agile Welt	6
2.1 Cynefin Framework	6
2.2 Agilität und agile Organisationen.....	8
2.2.1 Agiles Manifest.....	9
2.2.2 The Heart of Agile	10
2.3 Scrum	13
2.3.1 Scrum-Rollen	15
2.3.2 Scrum-Ereignisse.....	16
2.3.3 Scrum-Artefakte	18
2.4 Soziokratie 3.0	19

2.4.1	Grundlegende Konzepte	20
2.4.2	Muster	22
3.	Scrum und Soziokratie 3.0 im Vergleich.....	28
3.1	Analyse der Scrum Werte und Soziokratie 3.0 Prinzipien	28
3.1.1	Betrachtung der Scrum Werte	28
3.1.2	Betrachtung der Soziokratie 3.0 Prinzipien.....	30
3.1.3	Vergleich beider Methoden.....	32
3.2	Analyse der Scrum Spielregeln und Soziokratie 3.0 Muster	34
3.2.1	Betrachtung der Scrum Spielregeln.....	34
3.2.2	Betrachtung der Soziokratie 3.0 Muster.....	36
3.2.3	Vergleich beider Methoden.....	38
3.3	Ergebnis der Analysen von Scrum und Soziokratie 3.0	39
4.	BoB – Das Best-of-Breed-Modell	42
4.1	BoB Grundkonzept und Gesamtüberblick.....	42
4.2	BoB übergreifende Elemente	44
4.3	BoB Meta-Ebene.....	49
4.4	BoB Team-Ebene	54
4.5	BoB unternehmensweite Anwendung	57

4.6	BoB Zusammenfassung	59
5.	Experimentelle BoB-Einführung im Human Resources der Haufe Group.....	61
5.1	Ausgangssituation	61
5.2	Experimentelle Einführung	62
5.3	Ergebnis und kritische Würdigung	67
6.	Abschließende Betrachtung	70
6.1	Zusammenfassung und Fazit	70
6.2	Kritische Betrachtung und Ausblick	71
7.	Anhang	73
8.	Literatur	95

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Cynefin Framework (Quelle: agile42, 2019).....	6
Abbildung 2: The Heart of Agile (Quelle: Cockburn, 2018, S. 5)	10
Abbildung 3: The Heart of Agile mit erweiterten Details (Quelle: Cockburn, 2018, S. 7).....	11
Abbildung 4: So einfach ist Scrum (Quelle: it-agile, 2019, S. 1).....	14
Abbildung 5: Primär- und Subtreiber in Soziokratie 3.0 (Quelle: Bockelbrink, 2018, S. 3).....	21
Abbildung 6: Von links Servicekreis, Delegiertenkreis und Pfirsichorganisation bei Soziokratie 3.0	
(Quelle: Bockelbrink, Priest und David, 2018b, S. 113 ff.)	23
Abbildung 7: Rollen in Soziokratie 3.0 (Quelle: Bockelbrink, Priest und David, 2018b, S. 66).....	24
Abbildung 8: Scrum Werte (Quelle: Eigene Darstellung)	28
Abbildung 9: Soziokratie 3.0 Prinzipien (Quelle: Eigene Darstellung)	30
Abbildung 10: Vergleich der Scrum Werte und Prinzipien der Soziokratie 3.0 (Quelle: Eigene Darstellung)	32
Abbildung 11: Scrum Werte und Spielregeln (Quelle: Eigene Darstellung)	34
Abbildung 12: Soziokratie 3.0 Werte und Muster (Quelle: Eigene Darstellung).....	36
Abbildung 13: Alle Scrum Werte und Spielregeln sowie Soziokratie 3.0 Prinzipien und Muster (Quelle: Eigene Darstellung)	38
Abbildung 14: Deckblatt von BoB it (Quelle: Eigene Darstellung)	41
Abbildung 15: Gesamtbild der Elemente im BoB-Modell (Quelle: Eigene Darstellung)	43
Abbildung 16: Treiber (Quelle: Eigene Darstellung)	44
Abbildung 17: Kreisstruktur (Quelle: Eigene Darstellung)	44
Abbildung 18: Teamgröße und -zusammenstellung (Quelle: Eigene Darstellung).....	44
Abbildung 19: Rollen (Quelle: Eigene Darstellung)	45
Abbildung 20: Backlogs (Quelle: Eigene Darstellung).....	46

Abbildung 21: Sprintdauer (Quelle: Eigene Darstellung).....	46
Abbildung 22: Pull-Prinzip (Quelle: Eigene Darstellung)	46
Abbildung 23: Boards (Quelle: Eigene Darstellung).....	47
Abbildung 24: Vereinbarungen (Quelle: Eigene Darstellung)	47
Abbildung 25: Konsent-Entscheidung (Quelle: Eigene Darstellung)	48
Abbildung 26: Gleichstellung (Quelle: Eigene Darstellung).....	48
Abbildung 27: Vertreter-Prinzip (Quelle: Eigene Darstellung).....	48
Abbildung 28: Timebox (Quelle: Eigene Darstellung).....	49
Abbildung 29: Überblick der Komponenten auf Meta-Ebene (Quelle: Eigene Darstellung)	49
Abbildung 30: Meta-Event (Quelle: Eigene Darstellung)	50
Abbildung 31: Faustregel für Meta-Themen (Quelle: Eigene Darstellung)	50
Abbildung 32: Sprint und Rollen des Meta-Events (Quelle: Eigene Darstellung)	51
Abbildung 33: Agenda des Meta-Events mit Lean Coffee Charakter und Timebox (Quelle: Eigene Darstellung)	51
Abbildung 34: Meta-Event evaluieren / Meta-Event Mini-Retrospektive (Quelle: Eigene Darstellung).....	53
Abbildung 35: Meta-Abreißkarte (Quelle: Eigene Darstellung).....	53
Abbildung 36: Zusammenspiel von Meta-Ebene und Team-Ebene (Quelle: Eigene Darstellung)	54
Abbildung 37: Überblick der Komponenten auf Team-Ebene (Quelle: Eigene Darstellung)	54
Abbildung 38: Scrum-Ereignisse auf Team-Ebene (Quelle: Eigene Darstellung)	55
Abbildung 39: Rollen auf Team-Ebene (Quelle: Eigene Darstellung)	56
Abbildung 40: Inkrement auf Team-Ebene (Quelle: Eigene Darstellung).....	56
Abbildung 41: Zusammenspiel Team-Ebene und Meta-Ebene (Quelle: Eigene Darstellung).....	57
Abbildung 42: BoB-Modell als unternehmensweite Anwendung (Quelle: Eigene Darstellung).....	58
Abbildung 43: Erwartungsabfrage und Erklärung des Meta-Events (Quelle: Eigene Bildmaterial)	62

Abbildung 44: Ort und Rahmen der Meta-Events (Quelle: Eigenes Bildmaterial).....	64
Abbildung 45: Auswertung des Experiments sowie Vereinbarungen der Experimentverlängerung (Quelle: Eigenes Bildmaterial).....	66

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Taylor-Wanne (Quelle: Pflaeging, 2014, S. 7)	73
Anhang 2: Stacey-Matrix (Quelle: Goll und Hommel, 2015, S. 3)	73
Anhang 3: Prinzipien hinter dem Agilen Manifest (Quelle: Beck et al., 2001 b)	74
Anhang 4: Kommunikationslast je Teamgröße (Quelle: Perkin, 2017)	75
Anhang 5: The Eight Stances of a Scrum Master (Quelle: Overeem, 2017 b).....	75
Anhang 6: Die Geschichte der Soziokratie von 1851 bis heute (Quelle: Bockelbrink, Priest und David, 2018b, S. 9)	76
Anhang 7: Zehn Kategorien der Muster von Soziokratie 3.0 (Quelle: (Bockelbrink, Priest und David, 2018b, S. 11).....	76
Anhang 8: Überblick aller Pattern von Soziokratie 3.0 (Quelle: Bockelbrink, David und Priest).....	77
Anhang 9: Gesamtüberblick der Scrum Spielregeln und Soziokratie 3.0 Muster im Zusammenhang mit den Scrum Werten und..... Soziokratie 3.0 Prinzipien (Quelle: Eigene Darstellung)	78
Anhang 10: Tabellarische Übersicht der BoB-Elemente und deren Herkunft aus Scrum und Soziokratie 3.0 (Quelle: Eigene Darstellung)	80
Anhang 11: Abfrage der Erwartungshaltung als User Stories an der Kick-off-Veranstaltung am 14. Januar 2019..... (Quelle: Eigenes Bildmaterial).....	81
Anhang 12: Zuordnung der Erwartungshaltungen an BoB und den BoB-Elementen (Quelle: Eigene Darstellung)	84
Anhang 13: Kick-off-Veranstaltung und BoB-Vorstellung am 14. Januar 2019 (Quelle: Eigenes Bildmaterial)	85
Anhang 14: Vereinbarungen der experimentellen BoB-Einführung vom 14. Januar mit Gültigkeit bis zum 23. April 2019..... (Quelle: Eigenes Bildmaterial).....	86
Anhang 15: Meta-Abreißkarte mit Beispiel (Quelle: Eigenes Bildmaterial)	87
Anhang 16: Puffer-Karte und Smiley-Post-it für die Team-Vertreter (Quelle: Eigenes Bildmaterial).....	87
Anhang 17: Meta-Board und Agenda im Meta-Event bei HR (Quelle: Eigenes Bildmaterial)	88
Anhang 18: Einblick in die Meta-Events bei HR der Haufe Group (Quelle: Eigenes Bildmaterial).....	89

Anhang 19: Abfrage der Übung <i>10 positive Dinge über BoB</i> am 23. April 2019 (Quelle: Eigenes Bildmaterial)	90
Anhang 20: Auswertung des Experiments im Abfragezeitraum vom 11. Februar bis 23. April 2019 und die	
Vereinbarungen der Experimentverlängerung am 23. April 2019 mit der Gültigkeit bis zum 17. Juni 2019	
(Quelle: Eigenes Bildmaterial).....	91
Anhang 21: Auswertung der Experimentverlängerung von <i>Themen-zahlen-ein-auf</i> , Abfragezeitraum vom 06. Mai bis 17. Juni 2019.....	
(Quelle: Eigenes Bildmaterial).....	92
Anhang 22: Wall of Motivation und Lernkalender (Quelle: Eigenes Bildmaterial)	93
Anhang 23: Experimentelle Gegebenheiten am Meta-Board (Quelle: Eigenes Bildmaterial)	94

Nomenklatur und Disclaimer

Abkürzungen

Dev-Team	Entwicklungsteam
HR	Human Resources
PO	Product Owner
S3	Soziokratie 3.0
SM	Scrum Master

Disclaimer

In dieser Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

Aufgrund von Datenschutz und personalrechtlichen Gründen sind die Bildmaterialien in Bezug auf Kapitel 5 und dem dazugehörigen Anhang teilweise anonymisiert und/ oder nicht lesbar dargestellt.

Diese wissenschaftliche Arbeit ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> oder wenden Sie sich brieflich an Creative Commons, Postfach 1866, Mountain View, California, 94042, USA

1. Agilität in der VUKA-Welt

„Die Frage für Unternehmen lautet nicht, ob sie agil werden sollten
– sondern wie“

(Worley, Prodoehl und Olbert, 2017, S. 4).

Die heutige Weltwirtschaft ist durch das Schlagwort der VUKA-Welt geprägt. VUKA als Akronym für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz beschreibt eine Welt, die von diesen Herausforderungen gekennzeichnet ist und denen sich Unternehmen täglich stellen müssen (vgl. Scheller, 2017, S. 20). Die Marktbedingungen haben sich nach der Taylor-Wanne¹ in der Dynamik und den dominierenden Produktionstypen verändert, vom Manufakturzeitalter über das tayloristische Industriezeitalter hin zu globalen Märkten. Diese Veränderung führt zu steigender Komplexität auf allen Bereichen: Produkt, Kunde und Markt (vgl. Pflaeging, 2014, S. 6 f.).

Um in einer stark durch VUKA geprägten Umgebung bestehen zu können, erfordere es Attribute wie Veränderung, Selbstorganisation

und Experimente. Diese spiegeln sich seit den 1990er Jahren in den bestehenden agilen Prinzipien und Methoden, wie sie auch in der gängigsten agilen Methode *Scrum* zu finden sind (vgl. VersionOne, 2018, S. 10). Der Schlüsselfaktor lautet Agilität zur Reduzierung der Komplexität und dessen Umgang (vgl. Hofert, 2018, S. 23 f.).

Das steigende komplexe Marktumfeld wirkt sich überdies auf Unternehmen aus. Denn nicht nur Produkte und Kunden ändern sich, auch die Arbeitswelt und deren Charakter sind im Wandel. Wie Laloux, (2017, S. 36) beschreibt, entwickelte sich die Arbeitswelt von einer *impulsiven* Organisation über eine *leistungsorientierte* hin zu einer *pluralistischen* Organisation. Die nächste Entwicklungsstufe ist die *evolutionäre* Organisation, auch *Teal Organisation* genannt. Unterstützt wird dies zudem durch Schlagwörter wie *New Work*² und *Pfirsich Organisation*³. All diese Einflüsse treiben Unternehmen um, auf die es zu reagieren gilt.

¹ Zur Einsicht der Taylor-Wanne siehe Anhang 1, S. 73.

² New Work ist ein Konzept des Sozialphilosophen *Frithjof Bergmann*. Es stellt die Potenzialentfaltung jedes Einzelnen in den Mittelpunkt und steht für ein sinnerefülltes sowie selbstbestimmtes Leben, bei dem die Arbeit dort geschieht, wo gelebt wird und die Menschen das arbeiten, was sie wirklich möchten (vgl. Hermeier, Heupel und Fichtner-Rosada, 2019, S: 392 f.).

³ Pfirsich Organisation ist Organisationsstruktur für Komplexität von Niels Pfläging, bei der die Organisation dezentralisiert und in ein Zentrum sowie Peripherie teilt (vgl. Pflaeging, 2014, S. 49 ff.)

Nach Worley, Prodoehl und Olbert (2017, S. 3) bestätigt der Agile Performer Index Agilität als einen entscheidenden Faktor zur Wirksamkeit in einem dynamischen und digitalisierten Wettbewerb. Unternehmen, die agil aufgestellt sind, seien zudem langfristig erheblich erfolgreicher im Wettbewerb als ihre traditionell aufgestellten Mitkonkurrenten. Auch im finanziellen Performance Vergleich sind agile Organisationen durchschnittlich 2,7 mal erfolgreicher (vgl. Worley, Prodoehl und Olbert, 2017, S. 10).

So ist auch Bill Gates der Meinung: „[...] Success today requires the agility and drive to constantly rethink, reinvigorate, react, and reinvent“ (Covey, 2008, S. 104). Dies wird durch Agilität ermöglicht, durch welche Unternehmen in der VUKA-Welt standhalten können. Folglich ist es nicht nur ein *Nice-to-have* sondern ein *Must-have* für alle Organisationen (vgl. Heer, 2018).

1.1 Unternehmensvorstellung der Haufe Group

Die Haufe Group in Freiburg i. Br. ermöglicht mit innovativen Software-, Beratungs- und Weiterbildungslösungen Unternehmen den Weg ins digitale Zeitalter und gestaltet den Arbeitsplatz der Zukunft mit (vgl. Haufe Group, 2017).

Sie hat sich seit der Gründung 1934 aus den Kernbereichen eines erfolgreichen Verlagsgeschäftes zu einem IT-Unternehmer als Anbieter integrierter Arbeitsplatz- und Gesamtlösungen zur erfolgreichen Gestaltung steuerlicher, wirtschaftlicher und rechtlicher Aufgaben gewandelt. Als Familienunternehmen nimmt die Haufe Group mit den Marken *Haufe*, *Haufe-Akademie* und *Lexware* eine führende Markstellung für digitale Arbeitsplatzlösungen und Dienstleistungen sowie in der Aus- und Weiterbildung ein (vgl. Haufe Group, 2019, S.1). Das Freiburger Unternehmen beschäftigt weltweit über 2.000 Mitarbeiter. Für einen Umsatz von 366 Millionen Euro im Jahr 2018 sorgten über eine Million Kunden, darunter alle DAX-30-Unternehmen (vgl. Haufe Group, 2017).

„Den großen Herausforderungen unserer Zeit begegnen wir mit direkter Einbeziehung unserer Mitarbeiter, Teamwork und Kommunikation. Die Zeit der einsamen Entscheidungen seitens des Vorstands ist vorbei. Gemeinsam meistern wir die Zukunft.“

Markus Reithwiesner, CEO (Haufe Group, 2017)

Die Haufe Group hat vor einigen Jahren das *agile Arbeiten* nach den Werten und Prinzipien des Agilen Manifests begonnen. Mit dem Ziel, ein Unternehmen mit Mitarbeitern zu werden, welches experimentier-

freudig ist, schnell lernt, sowie flexibel und eigenverantwortlich arbeitet (vgl. Karle, 2017, S. 10). So merkt auch Birte Hackenjos, COO, an: „Wir brauchen Diversität, das gilt für die Unternehmenskultur, für die Menschen, die hier arbeiten, für die Managementtechniken, für Struktur und Prozesse“ (Karle, 2017, S. 14).

So sind beispielsweise Unternehmensteilbereiche der Haufe Akademie mit elf Scrum Teams aufgestellt und an den Lexware Produkten wird bereits mit über 175 Beschäftigten mit agilen Methoden gearbeitet. Auch in Non-IT-Bereichen steigt das Interesse an agilen Arbeitsweisen. Bei der Haufe Group finden überwiegend Scrum und Large-Scale-Scrum Anwendung (vgl. Tauscher, 2019).

1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung

Die Haufe Group ist ein erfolgreicher Konzern mit großem Wachstumspotenzial. Bis Ende des Geschäftsjahres 2019/ 2020 soll der Umsatz auf 400 Millionen Euro gesteigert werden (vgl. Singer, 2018). Dies zieht Unternehmenswachstum, neue Strukturen und Erweiterungen mit sich. Die Haufe Group ist bereits im komplexen Marktumfeld mit agilen Methoden vertraut. Das meistverwendete Framework in Unternehmen ist Scrum und wird vor allem in den IT-Bereichen und im Produktmanagement angewandt (vgl. VersionOne, 2018, S. 10).

Im Zuge des Wachstums und der hiermit steigenden Komplexität im Unternehmensumfeld, steigt auch das Interesse von Agilität in Non-IT-Bereichen. Scrum findet jedoch schwer Zugang zu diesen, da es intern ausschließlich als Rahmenwerk zur Erreichung und Auslieferung komplexer Produkte angesehen wird. Um den neuen Herausforderungen und der VUKA-Welt gerecht zu werden, ist auch die agile Aufstellung der Organisation ein wichtiger Aspekt, um noch weitere Generationen zu überstehen.

Bei der Haufe Group kann durch Scrum rasch auf dynamische Märkte hinsichtlich der Produkte reagiert werden. Für die steigende Komplexität im Rahmen der Organisationsstruktur fehlt diese Eigenschaft.

Des Öfteren wird Soziokratie 3.0 als Orientierungshilfe für eine agilere Ausrichtung herangezogen. Jedoch fehlt bislang eine gesamtgesellschaftliche agile Organisationsstruktur, die alle Unternehmensbereiche miteinander verbindet und unternehmensweit angewendet werden kann. Noch ist bei der Haufe Group unbekannt, wie eine agile Organisationsstruktur aussehen kann, die sich mit der gelebten Agilität in den Bereichen der digitalen Produktentwicklung zusammenbringen lässt und sogleich einen Gestaltungsrahmen der noch hierarchisch organisierten Non-IT-Bereiche zur unternehmensweiten agilen Ausrichtung darstellt. Entsprechend leistet diese Arbeit einen Beitrag zur Beantwortung der folgenden Forschungsfragen für die Haufe Group:

Lassen sich die Methoden nach Scrum und Soziokratie 3.0 zur Erreichung einer gesamtheitlichen agilen Organisationsausrichtung verbinden? Und wenn ja, wie kann eine Kombination dieser beiden agilen Ansätze in einem Framework zur Erreichung einer agileren und langfristigen Organisationsstruktur aussehen?

Ziel dieser Arbeit ist die Prüfung der Kompatibilität der agilen Methoden nach Scrum und Soziokratie 3.0. Des Weiteren soll bei einem positiven Prüfungsergebnis ein kombiniertes Framework aus Scrum und Soziokratie 3.0 erarbeitet werden. Dieses Framework soll einen leichteren Einstieg in eine agilere Organisationsstruktur ermöglichen, was in der Human Resources in der Haufe Group zuerst ausgetestet wird. Die Ausarbeitung des Frameworks soll sich in dieser Arbeit zunächst auf die Ebene eines Unternehmensbereichs beziehen, welches sich zusätzlich für eine spätere Skalierung, sprich unternehmensweite Anwendung, eignet.

1.3 Themenabgrenzung und Aufbau der Arbeit

Bei der Ausarbeitung der Forschungsfrage gilt als Basisliteratur der *Scrum Guide*, der von November 2017 gültige und ins Deutsche übersetzte Leitfadens von Scrum. So werden Weiterentwicklungen beruhend auf Scrum wie bspw. diverse Skalierungsmodelle in dieser Arbeit außenvorgelassen. Bei der Betrachtung der zweiten Methode wird nicht auf die historisch vorhergehende Theorie der Soziokratie

eingegangen. Stattdessen wird die Weiterentwicklung des auf Deutsch übersetzten Soziokratie 3.0 Praxisleitfadens von März 2018 als Basis-Rahmenwerk für die Forschungsfrage herangezogen. Die bei Soziokratie 3.0 enthaltenen Muster werden im Rahmen der Arbeit auf die essentiellen und einflussnehmenden Muster eingegrenzt.

Da sich diese Arbeit mit einer strukturellen Unternehmensveränderung befasst, ist wie bei allen Veränderungen die Mitarbeiterkultur ein wichtiger Faktor für eine Veränderung. Die Arbeit stützt sich auf Larman's Law (2019) *Kultur folgt Struktur*. Dieses basiert auf dem Systemdenker John Seddon: „Attempting to change an organization's culture is a folly, it always fails. Peoples' behavior (the culture) is a product of the system; when you change the system peoples' behavior changes" (Larman, 2019). Demnach wird auf den Kulturaspekt lediglich hinsichtlich der von Scrum und Soziokratie 3.0 vorausgesetzten und/ oder angesprochenen Verhaltenskultur sowie Werten und Prinzipien eingegangen. Der Fokus liegt auf der strukturellen Ausarbeitung des Frameworks.

Die Masterarbeit ist in sechs Kapitel gegliedert. Nachdem in Kapitel 1 auf das Themenfeld der Thesis, das Unternehmen sowie die Forschungsfrage und Zielsetzung eingegangen wird, folgt in Kapitel 2 die Ausarbeitung der theoretischen Grundlagen und Bezugsrahmen. In Kapitel 3 sind Analysen und Vergleiche zu den agilen Methoden

Scrum und Soziokratie 3.0 aufgeführt. Auf Basis der vorangegangenen Erkenntnisse wird in Kapitel 4 das im Rahmen dieser Arbeit entwickelte Best-of-Breed-Modell aus Scrum und Soziokratie 3.0 aufgeführt. In der Praxis erprobt und in Kapitel 5 festgehalten werden die Vorgehensweise, Erfahrungen und Erkenntnisse aus der experimentellen Einführung des Modells in der Haufe Group. Zur abschließenden Betrachtung der Arbeit ist in Kapitel 6 eine Zusammenfassung der Ergebnisse dieser Thesis sowie ein Fazit und Ausblick formuliert.

2. Einführung in die agile Welt

Nachfolgend soll ein einheitliches Verständnis über den Themenbereich der Agilität als Einstieg für die Masterthesis geschaffen werden. Neben den Grundlagen zu Fachausdrücken sowie den Anfängen der agilen Softwareentwicklung werden die Methoden Scrum und Soziokratie 3.0 beschrieben. Weitere Fachausdrücke, die im Verlauf dieser Arbeit aufkommen, werden direkt in den jeweiligen Kapiteln erläutert.

2.1 Cynefin Framework

Das Cynefin⁴ Framework von David Snowden beschreibt die Ursachen-Wirkungs-Beziehung, die sich je nach Kontext der Unsicherheit ergeben. Das Entscheidungsmodell in Abbildung 1 ermöglicht Situationen, Probleme, Systeme und weitere Themen in die Quadranten *einfach*, *kompliziert*, *komplex* und *chaotisch* zu unterteilen, für die entsprechende Handlungsmöglichkeiten formuliert sind (vgl. Hampe und Schlegel, 2014, S. 8).

Snowden ermöglicht eine neue Perspektive der Entscheidungsfindung auf Basis der Komplexitätswissenschaft (vgl. Snowden, 2010). Zudem stützt sich das Cynefin Framework auf Erkenntnisse verschie-

dener Forschungseinrichtungen wie der Systemtheorie, Kognitions-wissenschaft, Anthropologie und Evolutionspsychologie (vgl. Hampe und Schlegel, 2014, S. 9).

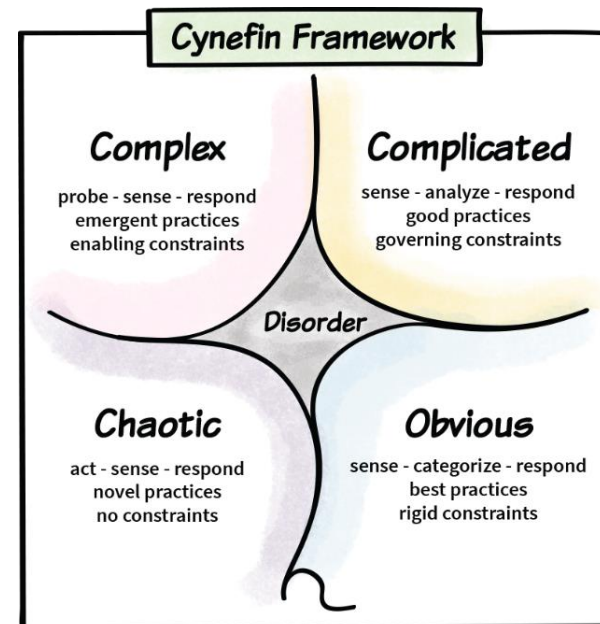


Abbildung 1: Cynefin Framework (Quelle: agile42, 2019)

Einfacher Kontext – Bereich der Best Practice: In diesem Quadranten kann nach dem Erkennen und Einordnen des Problems die

viele Faktoren in der eigenen Umgebung und Erfahrung, die einen selbst beeinflussen, ohne dies verstehen zu können (vgl. Snowden, 2010).

⁴ Cynefin ist ein walisisches Wort mit keiner direkten englischen Übersetzung. Es bedeutet so viel wie „the place of your multiple belongings“ und bezieht sich auf

Standardmethode herangezogen werden. Dieses Vorgehen nennt Snowden *Sense – Categorize – Respond* (vgl. Snowden, 2010).

Komplizierter Kontext – Bereich der *Good Practice*: Hier können bekannte Praktiken eingesetzt werden, die jedoch aufgrund der schwer fassbaren Ursachen-Wirkungs-Beziehung nur durch spezielles Fachwissen und Aufwand erkennbar sind. Daher wird das Handlungsmuster *Sense – Analysis – Respond* empfohlen (vgl. Snowden, 2010; Goll und Hommel, 2015, S. 7).

Komplexer Kontext – Bereich der *Emergent⁵ Practice*: Bei komplexen Zusammenhängen lässt sich die Ursachen-Wirkungs-Relationen nicht voraussagen. Die anzuwendende Methode entsteht durch experimentelles Vorgehen, indem aus entstehenden Mustern neue Lösungen abgeleitet werden. Snowden nennt diese Herangehensweise *Probe – Sense – Respond* (vgl. Snowden, 2010).

Chaotischer Kontext – Bereich der *Novel Practice*: Bei chaotischen Themen gibt es (auch im Nachhinein) keine erkennbaren Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge. Aktion und Reaktion nehmen somit eine unvorhersehbare Auswirkung an, wodurch immer wieder

neu beobachtet werden muss. Daher ist hier *Act – Sense – Respond* die angeratene Vorgehensweise (vgl. Snowden, 2010; Goll und Hommel, 2015, S. 8).

***Disorder*:** Im *fünften Quadranten* findet sich jeder Kontext wieder, der zu keinem vorangegangenen Bereich zugeordnet werden kann. Hier ist der Grad der Komplexität noch unbekannt oder es besteht ein indifferenter Zusammenhang (vgl. Goll und Hommel, 2015, S. 6 ff.; Hampe und Schlegel, 2014, S. 7 ff.).

Das Framework schärft das Bewusstsein der Realität und den Umgang mit dessen Komplexitätsgrad. Traditionelles Vorgehen, indem Probleme mit rationalen Maßnahmen gelöst werden, ist nicht zwangsläufig auch immer das beste Vorgehen. Vor allem in komplexen Bereichen sind die Ergebnisse nicht vorhersehbar und sollten daher durch experimentelle Praktiken angegangen werden. Die entsprechenden Methoden lassen sich unter dem Schlüsselbegriff *Agilität* finden. Typische Charakteristika von Agilität bzw. agilen Arbeitsweisen ist das von Snowden empfohlene Vorgehensmuster *Probe – Sense – Respond*, was daher ein hohes Interesse im Zeitalter der

⁵ Emergenz ist das selbstorganisierte Entstehen neuer geordneter Strukturen aus Unordnung im System durch das Zusammenspiel seiner Elemente (vgl. Spektrum Akademischer Verlag).

VUKA-Welt hat (vgl. Brougham, 2015, S. 8 ff.). Wird der Betrachtungsbereich kleiner gefasst, bestärkt auch die *Stacey-Matrix*⁶ das Cynefin Framework in den Einteilungen der Unsicherheiten und Kategorisierungen. Die Matrix zeigt den Agilitätsbedarf einzelner Unternehmensbereiche auf und setzt die Bekanntheit der Anforderungen an das zu erstellende Produkt und die zur Verfügung stehenden Technologie in Relation (vgl. Häusling, 2018, S. 3). Die beiden Ansätze ähneln sich somit im Blick auf die Herangehensweisen je nach Komplexitätsstufe.

2.2 Agilität und agile Organisationen

Das Wort *agil* wird gemäß Duden (2018) mit der Bedeutung „von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig“ definiert. Es besteht eine Vielzahl an Definitionen von Agilität, jedoch bleibt Agilität in der Literatur häufig nach wie vor unscharf definiert, was in mehreren wissenschaftlichen Ausführungen kritisiert wird (vgl. Abrahamsson, Conboy und Wang, 2009, S. 281; Highsmith, 1999). Überdies verwenden einige Autoren die Begriffe *flexibel* und *Flexibilität* gleichbedeutend (vgl. Termer, 2016, S. 31 f.; Kahveci, 2014, S. 41).

Die Agile Alliance (2019) bezeichnet Agilität als “[...] the ability to create and respond to change. It is a way of dealing with, and ultimately

succeeding in, an uncertain and turbulent environment”. Auch nach Sharifi und Zhang (2001, S. 773) beinhaltet Agilität vor allem den Umgang mit Unsicherheiten und Veränderungen. Als Formel wird Agilität von Abraham und Perkin (2019) bspw. mit “Agility = (Velocity x Focus x Flexibility)” ausgedrückt. Unter *Velocity* werden Innovationen und Neuerfindungen sowie das Lernen verstanden. Neben der Geschwindigkeit ist auch der Fokus vonnöten, in der Strategie gleichermaßen wie in den Prioritäten und der Umsetzung. So sollte Flexibilität in der Beschaffung, Struktur und Kultur sowie bei den Mitarbeitern vorhanden sein (vgl. Abraham und Perkin, 2019).

Die Grundlage von Agilität, wie sie heutzutage diskutiert wird, basiert überwiegend auf verbindlichen Werten und Prinzipien, die im Agilen Manifest beschrieben sind. Das Agile Manifest von Beck et al. (2001 a) ist in der Softwareentwicklung entstanden und legt dar, wie Agilität verstanden werden kann. Sahota (2012, S. 6 ff.) leitet hieraus eine Zielkultur ab und grenzt Agilität im Sinne einer Ansammlung von Prozessen ab. Für diese Arbeit wird das Verständnis von Agilität auf Basis des Agilen Manifests zugrunde gelegt, worauf in Kapitel 2.2.1 näher eingegangen wird. Auch die Ausführungen agiler Organisationen beziehen sich indirekt auf die Inhalte des Agilen Manifests.

⁶ Zur Einsicht der Stacey-Matrix siehe Anhang 2, S. 73.

Agile Organisationen zeichnen sich durch eine hohe, zeitnahe und dynamische Anpassungsfähigkeit in sich verändernden Umgebungen aus (vgl. Holbeche, 2015, S. 11). Dies bedeutet für Unternehmen in globalen und unvorhersehbaren Märkten schnell und effektiv zu reagieren, um Wettbewerbsvorteil in Bezug auf Kundenanforderungen und kundenorientierten Produkten zu erzielen (vgl. Worley, Prodoehl und Olbert, 2017, S. 3; Goldman et al., 1996, S. 3). Highsmith (1999, S. xxiii) ist der Meinung “an agile organization also knows how to balance structure and flexibility. [...] Agile Organizations understand that balancing on the edge between order and chaos determines success”. Die Organisationsstruktur muss auch nach Prange und Heracleous (2018, S. 115) in der Lage sein, auf die Umwelteinflüsse einschließlich der Produkte, Prozesse und Mitarbeiterkompetenzen zu reagieren (vgl. Eilers et al., 2018, S. 6).

Zu den typischen Charakteristika agiler Unternehmen gehören unter anderem Schnelligkeit, innovative Produkte und instabile Anforderungen (vgl. Stratton und Warburton, 2003). Eine Analogie hierzu lässt sich auch aus der empirischen Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability erkennen, in der zwei Drittel der befragten Unternehmen einen Bedeutungszuwachs agiler Organisationen sehen. Als Gründe werden höhere Flexibilität mit 55 Prozent, gefolgt

von Schnelligkeit (51 Prozent) sowie bessere Vernetzung mit 46 Prozent und zu je 43 Prozent Selbstorganisation und Anpassung genannt (vgl. Eilers et al., 2018, S. 16).

Agilität kann somit im Allgemeinen als eine hohe Form der Anpassungsfähigkeit bezeichnet werden, welche Unternehmen die benötigte Flexibilität und Dynamik liefern kann, die für die wachsende Komplexität benötigt wird (vgl. Roock, 2017, S. 4).

2.2.1 Agiles Manifest

Das Agile Manifest besteht aus vier Werten und zwölf Prinzipien der agilen Softwareentwicklung. Die 17 Unterzeichnenden, die sich 2001 in Utah als *Agile Alliance* trafen, einigten sich auf diese vier Werte (-Paare):

*„Individuals and interactions over processes and tools
Working software over comprehensive documentation
Customer collaboration over contract negotiation
Responding to change over following a plan“*

(Beck et al., 2001 a).

Bei der Gegenüberstellung der vier Wertepaare sind zwar alle Werte wichtig, doch werden die zu Beginn der Paare genannten Werte höher gewichtet. Die Vertreter von bspw. Extreme Programming, Scrum

und Adaptive Software Development haben das Manifest als Notwendigkeit zur Schaffung einer Alternative zu den dokumentationsgesteuerten Software-Entwicklungsprozessen gesehen (vgl. Highsmith, 2001).

Darüber hinaus hat sich die *Agile Alliance* auf zwölf Prinzipien⁷ geeinigt, die hinter dem Agilen Manifest stehen und konkrete Verhaltensweisen darstellen. Die Kerninhalte der Prinzipien zusammengefasst sind die kontinuierliche und iterative Auslieferung funktionierender Software sowie die tägliche Zusammenarbeit und Gespräche von Angesicht zu Angesicht. Wesentlich sind zudem motivierte Individuen, die in selbstorganisierten Teams Anforderungsänderungen willkommen heißen und regelmäßig die Zusammenarbeit und Effektivität im Team reflektieren. Auch die Einfachheit, die Menge nicht getaner Arbeit zu erhöhen sowie den Fokus auf technische Exzellenz zu legen und dabei ein gleichmäßiges Arbeitstempo auf unbegrenzte Zeit beizubehalten, sind Bestandteile der zwölf Prinzipien (vgl. Beck et al., 2001 b).

Die aus dem Agilen Manifest abgeleitete Zielkultur und das dadurch entstehende agile Mindset kann durch konkrete Praktiken wie Scrum erlernt und gefestigt werden. Demnach ist ein Transfer des agilen

Mindsets in andere Unternehmensbereiche möglich und wird in der Praxis bereits in Anspruch genommen (vgl. Rook, 2017, S. 30).

2.2.2 The Heart of Agile

Alister Cockburn, ein Mitunterzeichner des Agilen Manifests, ist nach den Erfahrungen der letzten 20 Jahre zu der Ansicht gelangt: „Agile has become overly decorated. Let’s scrape away those decorations for a minute, and get back to the center of agile” (Cockburn, 2019). Daraufhin hat Cockburn *The Heart of Agile* um das Jahr 2014 gegründet, was die Aufmerksamkeit und das Bewusstsein für Agilität auf vier Begrifflichkeiten simplifiziert:

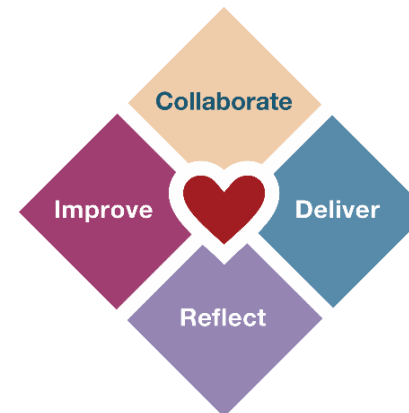


Abbildung 2: The Heart of Agile (Quelle: Cockburn, 2018, S. 5)

⁷ Siehe Anhang 3, S.74 zur Einsicht der zwölf Prinzipien des Agilen Manifests.

Nach Cockburn sind die Schlagwörter in Abbildung 2 die Berührungspunkte für einen Einstieg in die Agilität und zugleich das *Kokoro*⁸ oder Herz von Agilität (vgl. Cockburn, 2019).

Bei *The Heart of Agile* nimmt Cockburn Bezug auf das japanische *Shu-Ha-Ri*-Konzept⁹. In der ersten Lernstufe *Shu* werden die Lerngrundlagen eines bestehenden Konzepts oder eines Meisters geschaffen und verstanden. In *Ha* sind dem Lernenden die Techniken und Hintergründe vertraut, sodass losgelöste Abweichungen, Erweiterungen und Anpassungen zur Steigerung der Ergebnisse angewendet werden können. In der *Ri*-Stufe wird der Lernende selbst zu einem Meister bzw. Praktiker, welcher die Techniken und Fähigkeiten individuell einsetzen und eigene Wege gehen kann. Ein *Kokoro* repräsentiert in diesem Zuge die Fähigkeit des Unterrichtens als fortgeschrittener Meister. Aufgrund dieser Betrachtungsweise lässt Cockburn Einzelheiten in seinem Ansatz außenvor. So können die Begrifflichkeiten in der Bedeutung, im Verständnis und in der Umsetzung zur Verbesserung der Agilität individuell ausgeweitet und vertieft werden. Als Vorschlag veranschaulicht Cockburn die drei Lernstufen

in einem erweiterten Abbild zu *The Heart of Agile* (vgl. Cockburn, 2016, S. 4; Fox, 1995).

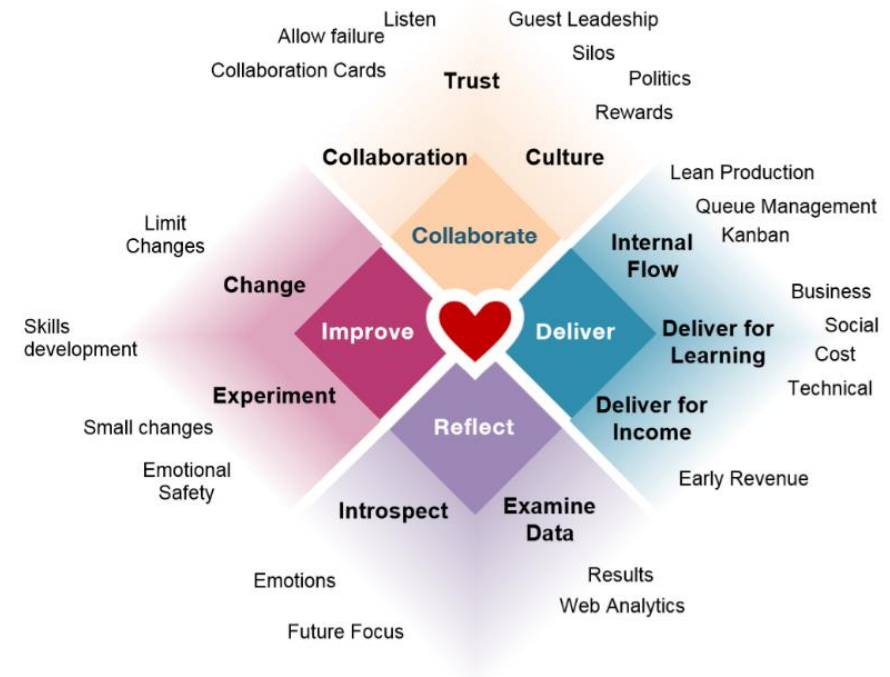


Abbildung 3: The Heart of Agile mit erweiterten Details (Quelle: Cockburn, 2018, S. 7)

⁸ Das japanische Wort *Kokoro* steht im Deutschen für Herz, Verstand und/ oder Geist (vgl. Bergemann, 2018).

⁹ Das *Shu-Ha-Ri*-Konzept ist eine alte japanische Technik des Lernens aus der japanischen Kampfkunst des Aikido. Das dreistufige Lernkonzept lässt sich auf Kawakami Fuhaku (1719-1807) zurückführen (vgl. Think-Pi Group, 2018).

Das Abbild visualisiert ausgehend vom *Kokoro* die Schlagwörter *Collaborate*, *Deliver*, *Reflect* und *Improve* auf *Shu*-Ebene. Mit steigender Erfahrung lassen sich die Begrifflichkeiten vertiefen, wodurch die *Ha*- und letztlich die *Ri*-Stufe erreicht werden kann. Der *Kokoro* als Meister und Lehrer kann den Lernenden mittels seiner Erfahrungswerte bei der Ausgestaltung und Umsetzung der vier Schlagwörter, sprich beim *Wie*, individuell unterstützen (vgl. Cockburn, 2016, S. 4; Think-Pi Group, 2018).

2.3 Scrum

Die von Jeff Sutherland und Ken Schwaber Anfang der 1990er Jahre entwickelte Scrum-Methodik¹⁰ ist eine agile Arbeitsweise für komplexe Umfelder. Es wird als

„[...] ein Rahmenwerk [verstanden], innerhalb dessen Menschen komplexe adaptive Aufgabenstellungen angehen können, und durch das sie in die Lage versetzt werden, produktiv und kreativ Produkte mit höchstmöglichem Wert auszuliefern“

(Sutherland und Schwaber, 2017, S. 3).

Scrum erzielt durch Transparenz, Überprüfung und Anpassung eine kontinuierliche Optimierung innerhalb des Produktmanagements und der Arbeitsweisen. Diese drei Säulen von Scrum ergeben sich durch die Grundlage der Empirie. Dabei wird Wissen aus Erfahrungen gewonnen und Entscheidungen werden auf Basis des Bekannten getroffen. Scrum ist besonders in hochkomplexen Umgebungen effektiv, da es sich durch Flexibilität und Adaption auszeichnet. Bewährt habe es sich vor allem im iterativen und inkrementellen Wissens-

transfer (vgl. Sutherland und Schwaber, 2017, S. 3 ff.). Die ursprüngliche Anwendung von Scrum obliegt zwar dem Bereich der Softwareentwicklung, jedoch hat es sich mittlerweile in allen Unternehmensbereichen und -Branchen ausgeweitet. Laut einer Befragung der Bitkom Research wendet bereits jedes zweite Großunternehmen agile Methoden an, darunter arbeiten 79 Prozent nach Scrum (vgl. Pols und Stübinger, 2018). So sind Ericssons Media Gateway im Telekommunikationsgeschäft, John Deere als führendes Unternehmen für landwirtschaftliche Produkte oder die Merkur Gesundheitsversicherung als Versicherungsgesellschaft in Österreich nur einige Beispiele außerhalb der Softwareentwicklung (vgl. LeSS Company BV, 2019). Im Scrum Guide beziehen sich alle verwendeten Wörter wie *entwickeln* und *Entwicklung* auf alle möglichen Arbeiten in der Produktentwicklung im komplexen Umfeld und beschränkt sich somit nicht auf die Softwareentwicklung (vgl. Sutherland und Schwaber, 2017, S. 4). Schlussfolgernd aus den Unternehmen, welche Scrum einsetzen, kann das *Produkt* andere Formen annehmen wie etwa Dienstleistungen, Services oder Manufakturen.

Da Scrum weder eine vollständige Methode noch ein Prozess ist, kann der gegebene Rahmen durch diverse Umsetzungsmethoden

wie erfolgreich und innovativ Produkte in funktionsübergreifenden und selbstorganisierten Teams entstehen können (vgl. Scrum Academy, 2019).

¹⁰ Scrum ist ein dem Rugbyspiel entlehnter Begriff, der so viel bedeutet wie *den Ball zurück ins Spiel bringen* und wurde erstmals in *The New New Product Development Game* von Takeuchi und Nonaka verwendet, in dem beschrieben wurde

und Techniken ausgefüllt werden. Auf diese wird nicht genauer eingegangen und sie stehen dem Anwender frei. Scrum werden drei Merkmale zugesprochen: Es ist „leichtgewichtig, einfach zu verstehen [und] schwierig zu meistern“ (Sutherland und Schwaber, 2017, S. 3).

Um die Säulen Transparenz, Überprüfung und Anpassung zu gewährleisten, haben die Begründer in den *Spielregeln* Scrum-Ereignisse und -Artefakte festgelegt, die von den jeweiligen Scrum-Rollen durchgeführt werden. Diese erhalten durch die fünf Scrum-Werte Selbstverpflichtung, Mut, Fokus, Offenheit und Respekt an Ausdruck. Durch die Spielregeln soll das Scrum-Team diese Werte erlernen und verkörpern. Scrum zielt demnach auf eine Ziel- und Organisationskultur ab (vgl. Sutherland und Schwaber, 2017, S. 5 f.). Die Einflüsse der Scrum-Werte werden in Kapitel 3.1.1 genauer betrachtet.

Sofern alle Spielregeln eingehalten und richtig umgesetzt werden, kann das Scrum-Team zu einem funktionierenden Team heranwachsen. Als Folge dessen sagt Sutherland (2018, S. 38) eine Produktivitätssteigerung von bis zu 400 Prozent zu, was sich auch auf eine Verdoppelung der Arbeitsqualität auswirke. Sutherland (2014) selbst betitelt Scrum als „[...] The Art of Doing Twice the Work in Half the Time“.

Die Abbildung 4 visualisiert den Ablauf der Scrum-Ereignisse im Zusammenspiel mit den Scrum-Rollen und -Artefakten, welche nachfolgend erläutert werden.

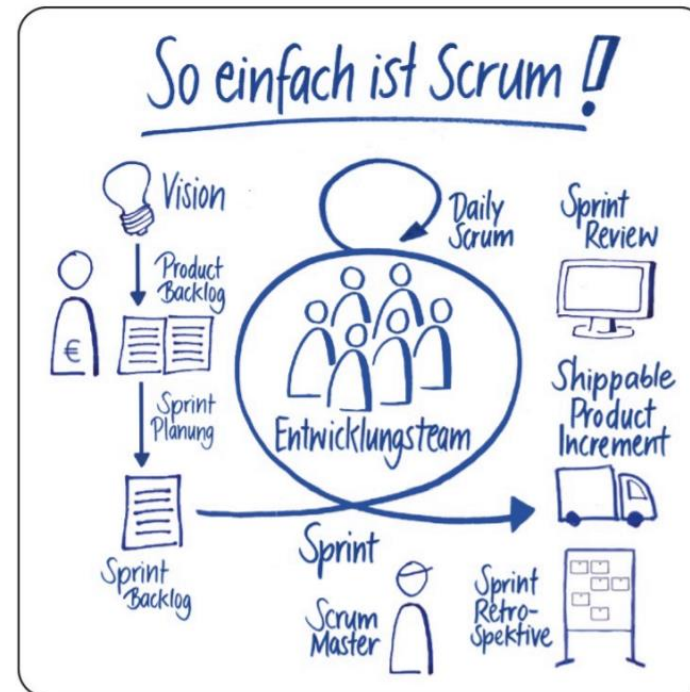


Abbildung 4: So einfach ist Scrum (Quelle: it-agile, 2019, S. 1)

2.3.1 Scrum-Rollen

Das Scrum-Team setzt sich aus drei Rollen zusammen: *Entwicklungsteam*, *Product Owner* und *Scrum Master*. Das Scrum-Team wird im Scrum Guide als selbstorganisierend und interdisziplinär charakterisiert. Es verfügt gemeinschaftlich über alle benötigten Kompetenzen, um ohne Abhängigkeiten die erforderlichen Arbeiten ausführen zu können. Auf diese Weise soll das Scrum-Team die Fähigkeit erhalten, die Flexibilität, Produktivität sowie Kreativität kontinuierlich zu verbessern (vgl. Sutherland und Schwaber, 2017, S. 6).

Das **Entwicklungsteam** (= Development-Team, kurz Dev-Team) ist für die Umsetzung des Produktes rechenschaftspflichtig. Sie haben die Eigenschaften, ihre zu tätigen Arbeiten in einem interdisziplinären Team zu organisieren und nach dem Pull-Prinzip zu bearbeiten. Darüber hinaus sind alle für das Produkt benötigten Fachkenntnisse vorhanden, um bis zum Ende eines Sprints ein potenziell auslieferbares und fertiges Produktinkrement erstellen zu können (vgl. Roock und Wolf, 2018, S. 95 ff.). Die Gruppengröße umfasst zur Sicherstellung der Balance zwischen Reaktionsschnelligkeit und ausreichender Teamgröße drei bis neun Mitglieder (vgl. Sutherland und Schwaber, 2017, S. 7). Laut Harvard-Untersuchungen liegt die optimale Teamgröße bei 4,6 Personen (vgl. Hackman, 2002, S. 117).

Auch Experimente mit erfolgreichen Scrum-Teams konnten eine ideale Teamgröße von vier bis fünf Personen bekräftigen (vgl. Sutherland, 2019, S. 8). Ein weiteres Argument für kleine Gruppengrößen ist die Kommunikationslast je Teamgröße, was in Anhang 4 auf S. 75 visualisiert ist (vgl. Perkin, 2017).

Dem **Product Owner** (PO) obliegt die Produktvision und Wertmaximierung des Produktes. Die Hauptaufgabe umfasst das Management des Product Backlogs, dessen Product Backlog-Einträge durch den PO klar formuliert und die Einträge nach Wertigkeit und Priorität für das Ziel und die Mission sortiert. Sicherstellung der Sichtbarkeit und Transparenz des Product Backlogs sowie die Wertoptimierung der zu leistenden Arbeit sind den Aufgaben zugehörig (vgl. Sutherland und Schwaber, 2017, S. 6). Zusammengefasst ergeben sich die Aufgaben der Bereiche des Anforderungs- und Stakeholdermanagements, Release Management und der Kommunikation (vgl. Hanser, 2010, S. 62 f.). Die PO-Aufgaben können dem Dev-Team zugetragen werden, wobei die Verantwortung beim PO bestehen bleibt. Auch für den Projekterfolg ist der PO alleinig verantwortlich, sodass er auch als „the single wringable neck“ (Pichler, 2013, S. 26) bezeichnet wird. Im Scrum-Ablauf vertritt der PO die Interessen der Kunden, sodass dessen Entscheidungen über Inhalt und Priorisierung des Product Backlogs von der gesamten Unternehmung akzeptiert werden. Die Rolle

des POs wird somit ausschließlich durch eine Einzelperson ausgeübt (vgl. Sutherland und Schwaber, 2017, S. 7).

Dem **Scrum Master** (SM) wird die Entwicklung und Optimierung der Zusammenarbeit innerhalb des Scrum-Teams zugetragen (vgl. Goll und Hommel, 2015, S. 91). Der SM geht den Aufgaben als *Servant Leader* nach und fördert die Arbeiten des POs, des Dev-Teams und der Organisation. So stärkt der SM den PO bspw. durch das Näherbringen von Techniken, die eine erfolgreiche Handhabung des Product Backlogs ermöglichen. Auch beim Schaffen eines Verständnisses von Agilität sowie einer Produktplanung auf Basis von Empirie wird der SM unterstützend tätig. Das Dev-Team erhält hingegen in Form von Coaching Unterstützung bei der Verbesserung der Teamarbeit oder auch beim Entfernen von Arbeitshemmnissen sowie bei der Durchführung der Scrum-Ereignisse. Ferner bestärkt der SM das Unternehmen bei der Planung und Einführung von Scrum und hilft durch das Zusammenwirken mit anderen SM die Effektivität von Scrum in der Organisation zu steigern (vgl. Sutherland und Schwaber, 2017, S. 8). In acht Charakteristika¹¹ zusammengefasst ist der SM laut Ove-reem (2017 a) neben der Rolle als *Servant Leader* sogleich ein

Coach, Facilitator, Teacher, Mentor, Manager, Impediment Remover und *Change Agent*.

2.3.2 Scrum-Ereignisse

Die durch die Hilfe vom SM umzusetzenden Ereignisse, auch Events genannt, lassen sich auf folgende vier eingrenzen: *Sprint Planning*, *Daily Scrum*, *Sprint Review* und *Sprint Retrospektive*. Diese dienen der Transparenz, Überprüfung und Anpassung.

Der **Sprint** ist die *Spielwiese* der vier Ereignisse. Als Sprint definiert ist „ein Zeitraum (Time Box) von maximal einem Monat, innerhalb dessen ein fertiges („Done“), nutzbares und potenziell auslieferbares Produktinkrement hergestellt wird“ (Sutherland und Schwaber, 2017, S. 9). Das Sprint-Ziel dient der Orientierung des zu entwickelnden Produktinkrements, um einen flexiblen und richtungsweisenden Umsetzungsrahmen zu bieten (vgl. Hanser, 2010, S. 90). Zudem sollte die Sprintlänge für die Regelmäßigkeit stets dieselbe Länge aufweisen. Projekte mit gleicher Laufzeit können mit Sprints verglichen werden. Der iterative Vorgang stellt sicher, dass mindestens einmal im Monat die Überprüfung und gegebenenfalls Anpassungen vorgenommen wird. So wird eine Vorhersehbarkeit ermöglicht, die Komplexität verringert und das Risiko auf die Höhe der Kosten innerhalb

¹¹ Siehe zur Einsicht der *eight Stances of a Scrum Master* Anhang 5, S. 75.

des Sprints reduziert. Eine Unterbrechung der Zyklen und somit ein Sprint-Abbruch erfolgt lediglich bei bedeutsamen Veränderungen des Sprint Ziels oder wenn dieses obsolet wird (vgl. Roock und Wolf, 2018, S. 87).

Zu Beginn des Sprints wird im **Sprint Planning** innerhalb des Scrum-Teams im zeitlichen Ausmaß von maximal acht Stunden der Sprint geplant, um die zeitliche Effizienz zu gewährleisten. Das *Was* und *Wie* für die Arbeiten der Produkterstellung wird besprochen, sodass das Dev-Team eine Vorhersage über die Funktionalitäten tätigen und der PO gemeinsam mit dem Dev-Team das zu erfüllende Sprint-Ziel festlegen kann. Hierbei greift das Pull-Prinzip des Dev-Teams, welches die Anzahl der realisierbaren Product Backlog-Einträge selbst bestimmt und organisiert. Der SM hat im Sprint Planning sowie in allen darauffolgenden Events sicherzustellen, dass diese wahrgenommen und im zeitlichen Rahmen durchgeführt werden (vgl. Sutherland und Schwaber, 2017, S. 10 f.).

Zur Reduzierung der Komplexität findet im **Daily Scrum** täglich ein 15-minütiger Informationsaustausch am selben Ort und zur selben Uhrzeit statt. Das Dev-Team überprüft den Fortschritt des Produktes und nimmt gegebenenfalls Anpassungen vor. In diesem vom Dev-Team durchgeführten Event können jegliche Themen besprochen

werden, die ihnen weiterhelfen und das Sprint Ziel positiv beeinflussen (vgl. Wirdemann und Mainusch, 2017, S. 30). Die „Daily Scrums verbessern [folglich] die Kommunikation, machen andere Meetings überflüssig, identifizieren zu beseitigende Hindernisse, fokussieren und fördern die schnelle Entscheidungsfindung und erhöhen den Wissensstand des Entwicklungsteams“ (Sutherland und Schwaber, 2017, S. 12).

Am Ende jedes Sprints erfolgt ein **Scrum Review**. Hier treffen Scrum-Team und Stakeholder aufeinander, um sich gemeinsam in einem informellen und öffentlichen Rahmen über das Produktinkrement des jeweiligen Sprints auszutauschen sowie Feedback einzuholen. Dieses Ereignis ist die Basis der Zusammenarbeit mit dem Kunden und fördert gleichermaßen die Wertsteigerung des Endproduktes aufgrund der Marktnähe. Das auf maximal vier Stunden angesetzte Meeting dient der Besprechung eventueller Änderungen am Product Backlog. Auch neue Chancen und Risiken können zu dieser Gelegenheit frühzeitig erkannt und einbezogen werden (vgl. Schwaber und Sutherland, 2012, S. 59).

In der **Sprint Retrospektive** (Retro) überprüft, reflektiert und optimiert das Scrum-Team die gemeinsame Zusammenarbeit. Dies beinhaltet bspw. die vergangene Arbeitsweise im Scrum-Team sowie

Ideen zu dessen Verbesserung und der Optimierung der Produktqualität. Der SM nimmt hier eine entscheidende Rolle ein und bestärkt das Team in der Optimierung des Entwicklungsverlaufs und deren Praktiken zur Steigerung der Arbeitseffektivität und Mitarbeiterzufriedenheit. Trotz ständiger Verbesserungen im Sprint ermöglicht die Retro die Gelegenheit fokussierter über Änderungsbedarf und Verbesserungen zu sprechen. Im zeitlichen Ausmaß von drei Stunden achtet der SM auf die Einhaltung von Konstruktivität und Produktivität (vgl. Sutherland und Schwaber, 2017, S. 14). Ziel der Retro sollte die Mitnahme von Experimenten bzw. Verbesserungsmaßnahmen in den nächsten Sprint Backlog sein. Dieses Vorgehen verdeutlicht einmal mehr den empirischen Ansatz von Scrum (vgl. Maximini, 2018, S. 199 f.).

2.3.3 Scrum-Artefakte

Die Spielregeln von Scrum beinhalten sogenannte Artefakte, die gemäß der Transparenz, Überprüfung und Anpassung die Arbeit und/oder den Wert abbilden und vor allem der Erhöhung der Informationstransparenz dienen. Auf Grundlage der Transparenz und Gegebenheit der Artefakte werden Entscheidungen hinsichtlich der Wertoptimierung und Risikokontrolle getroffen.

Das **Product Backlog** beinhaltet alle bekannten Anforderungen des Produktes, diese sind absteigend nach Produkt-/ Kundenwert sortiert. Es ist nicht statisch, sondern entwickelt sich mit der Produktanwendung mit. So ist es ständigen Veränderungen und Adaptionen durch Marktbedingungen, Technologien oder Geschäftsanforderungen ausgesetzt. Allein der PO ist für die Inhalte, Priorisierungen, Einträge und Zugriffsmöglichkeiten rechenschaftspflichtig und kann Product Backlog-Einträge jederzeit aktualisieren (vgl. Schwaber, 2004). Für die Detailplanung der Product Backlog-Einträge ist das *Refinement* angedacht. Dort werden bspw. Details und Schätzungen den Einträgen hinzugefügt oder Einträge unterteilt. Eine zeitliche Begrenzung gibt es nicht, wobei es nicht mehr als zehn Prozent der Arbeitskapazität beanspruchen soll (vgl. Sutherland und Schwaber, 2017, S. 15 f.).

Aus den vom Dev-Team ausgewählten Product Backlog-Einträgen, dem Plan für die Auslieferung des Produktinkrements und der Erfüllung des Sprint-Ziels setzt sich das **Sprint Backlog** zusammen. Hieraus ergeben sich die Prognose der am Sprint-Ende entwickelten Produktfunktionalitäten und die Transparenz über die vom Dev-Team erachteten Aufgaben für diese Iteration. Das Dev-Team verfügt über das Sprint Backlog, über welches das Echtzeit-Abbild des Sprint-Fortschritts eingesehen werden kann (vgl. Schwaber, 2004).

Als **Inkrement** wird das Ergebnis aller aus den vorangegangenen Sprints enthaltenen Produkt-Backlog-Einträgen bezeichnet und es ist ein Bestandteil zur Erreichung der Produktvision /-ziel. Ferner hat es die Eigenschaft, nach jedem Sprint ein *fertiges* und potenziell auslieferbares Produktinkrement zu sein (vgl. Maximini, 2018, S. 193). Um in Scrum über ein gemeinsames Verständnis erledigter Arbeit zu verfügen, wird eine *Definition of Done* festgelegt. Diese beschreibt, unter welchen Gegebenheiten ein Product Backlog-Eintrag oder Inkrement fertig bzw. auslieferbar ist. Die Transparenz der Artefakte wird hierdurch gewährleistet (vgl. Sutherland und Schwaber, 2017, S. 17 f.).

Zusammengefasst ist der Kerngedanke von Scrum als Rahmenwerk die Entwicklung und Aufrechterhaltung qualitativ hochwertiger sowie komplexer Systeme und Produkte in interdisziplinären und selbstorganisierenden Teams. Seine Auslieferung erfolgt in iterativen Zyklen mit festgelegten Rollen und Ereignissen.

2.4 Soziokratie 3.0

Soziokratie 3.0 (S3) ist eine Methode zur Entwicklung agiler Organisationen auf Basis von Handlungsvorschlägen. Es ist eine Weiterentwicklung der Soziokratie¹² und wurde von Bernhard Bockelbrink und James Priest im Jahr 2014 entwickelt. Die Entwicklungsgeschichte¹³ schließt die Entstehung der Holakratie¹⁴ sowie Einflüsse aus der *Agilität* und der *Lean Production/ -Softwareentwicklung* ein, welche nicht explizit definiert werden (vgl. (Bockelbrink, Priest und David, 2018a). S3 wird wie folgt beschrieben:

„A practical guide for evolving agile and resilient organizations of any size, from small start-ups to large international networks and nationwide, multi-agency collaboration”

(Bockelbrink, Priest und David, 2018b).

Nach (Bockelbrink, Priest und David, 2018a), S. 6 f.) stellt es einen Leitfaden zur Entwicklung agiler und widerstandsfähiger Organisationen zur effektiven Zusammenarbeit dar. Es ist ein prinzipiengetriebener Ansatz und beinhaltet verschiedene unabhängige *Muster*, die

¹² Soziokratie ist ein System aus Managementinstrumenten, durch das eine effektive und effiziente Organisation entstehen kann. Sie wurde von Gerard Endenburg ab den 1960er Jahren auf Grundlage der Ideen und Erfahrungen des Sozialreformers Kees Boeke entwickelt (vgl. Dierkes und Rüter, 2019, S. 1).

¹³ Siehe zur Einsicht der Geschichte der Soziokratie 3.0 Anhang 6, S. 76.

¹⁴ Holakratie ist eine Selbstmanagement-Praktik für Organisationen, welche Mitarbeiter befähigen soll, sinnvolle Entscheidungen im Sinne des Organisationszwecks zu treffen (vgl. HolacracyOne, 2019).

individuell herangezogen und an den Unternehmenskontext angepasst werden können (vgl. (Bockelbrink, Priest und David, 2018a), S. 6 f.). Die Einführung von S3 bedarf im Gegensatz zur Soziokratie und Holakratie keiner Reorganisation und kann selbstbestimmt und nach Bedarf als Experiment gestartet werden, bis es zu einer Fähigkeit reift. Je nach Muster zahlen diese auf die Optimierung der Zusammenarbeit, Zufriedenheit und/ oder Produktivität ein. S3 lässt sich mit allen Organisationsstrukturen verbinden, unabhängig davon, ob lineare Strukturen oder Teams vorhanden sind (vgl. Rüter, 2018, S. 139). Es soll des Weiteren mit dem Ausgangspunkt der Soziokratie eine tragfähige und allumfassende Beteiligung der Belegschaft und Investoren sowie des Managements ermöglichen (vgl. Buck und Endenburg, 2005, S. 5). Das grundlegende Verständnis von S3 stützt sich gemäß (Bockelbrink, Priest und David, 2018a), S. 10) auf die grundlegenden Konzepte:

- „Was ist ein Muster?
- Die sieben Prinzipien
- Treiber, Wert und Verschwendung
- Domänen, Delegation und Verantwortung
- Governance, Selbstorganisation und Teilautonomie“.

Was unter den jeweiligen Themen zu verstehen ist, wird im nachkommenden Kapitel ausgeführt.

2.4.1 Grundlegende Konzepte

Die **Muster** basieren auf den sieben Prinzipien von S3 und sind Vorgehensweisen, um mit bestimmten Herausforderungen umzugehen. Sie werden mittels Beobachtungen und Erfahrungswerten von Unternehmen entdeckt, die diese bei entsprechenden Problemen anwenden. Die für diese Arbeit bedeutsamen Muster werden im nachfolgenden Kapitel erläutert (vgl. (Bockelbrink, Priest und David, 2018a), S. 11 f.).

Die soziokratische und agile Denkweise von S3 basiert auf **sieben Prinzipien**: Effektivität, Konsent, Empirismus, kontinuierliche Verbesserung, Gleichstellung, Transparenz und Verantwortlichkeit (vgl. (Bockelbrink, Priest und David, 2018a), S. 13). Die Nähe zur Soziokratie lässt sich vor allem über den Erhalt des Soziokratie Grundsatzes *Konsent* in den S3 Prinzipien wiedererkennen (vgl. Eckert, 2018, S. 166 ff.). Auch kann Soziokratie die Steigerung der Mitarbeitermotivation, Kundennähe und Effektivität ermöglichen. Es ist mithin ein Unternehmens- und Führungsmodell, welches sich S3 zum Vorbild genommen hat (vgl. Lang und Scherber, 2018, S. 50). Das Verständnis der sieben Prinzipien wird in Kapitel 3.1.2 betrachtet.

In der klassischen Soziokratie erfolgt die Verbindung aller Beteiligten und Teams in der Organisation über die Vision. Bei S3 ist ein Bestandteil des Grundkonzeptes der **Treiber** (vgl. Rüter, 2018, S.

139). „Ein Treiber ist das Motiv einer Person oder Gruppe, in einer bestimmten Situation zu handeln“ (Bockelbrink, Priest und David, 2018a), S. 15). Es stellt den Bezugspunkt für Visionen, Ziele und Strategien dar, welche sich im Zeitverlauf ändern können. Daraus ergeben sich der **Wert** und Nutzen eines bestimmten Treibers sowie dessen Bedeutung. Aus dem Wissen der Effektivität für den Treiber lässt sich im Umkehrschluss auch die **Verschwendung**¹⁵ ausmachen (vgl. (Bockelbrink, Priest und David, 2018a), S. 15). Ergeben sich aus dem Treiber Unterteilungen, wird von *Primärtreiber* und *Subtreiber* gesprochen. Im Domänen-Kontext werden die Subtreiber vom Primärtreiber abgeleitet und/ oder auf die Organisation selbst bezogen, wie in Abbild 5 visualisiert (vgl. Rüter, 2018, S. 139).

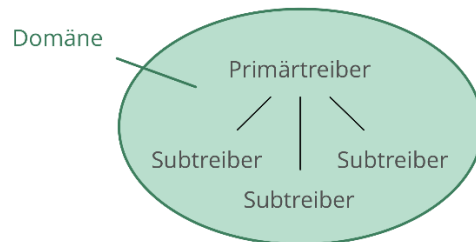


Abbildung 5: Primär- und Subtreiber in Soziokratie 3.0 (Quelle: Bockelbrink, 2018, S. 3)

¹⁵ Entstanden in der Lean Production wird jede Tätigkeit als Verschwendung angesehen, die den Kundenwert eines Produktes nicht erhöht und somit zu vermeiden gilt (vgl. Balsliemke, 2015).

In S3 werden **Domänen** in einer Organisation definiert, die als Einfluss-, Entscheidungs-, und Arbeitsbereich fungieren. Je nach Autonomie- und Einflussbereich können Domänen in Abhängigkeit zueinander stehen, weshalb ein **Delegierter** pro Domäne für Arbeitsaufgaben und Entscheidungen zuständig ist. Zum Aufgabenbereich gehören auch Einschränkungen hinsichtlich Autonomie und Organisationseinfluss, wie Budget und Ressourcen. Jede Domäne ist für den jeweiligen Bereich selbst zuständig. **Verantwortungen** und Vereinbarungen von Domänen haben Auswirkungen auf die Kreise, Rollen und die gesamte Organisation. Vor allem bei der Bestimmung des Primärtreibers liegen die effektive Zusammenarbeit im Verantwortungsbereich der Mitarbeiter, sowie auch die Weiterentwicklung von Einzelpersonen und Teams. Die Ausrichtung der Haltung betreffend der Werte (sieben Prinzipien) liegt im Einflussbereich jedes einzelnen Organisationsmitgliedes (vgl. (Bockelbrink, Priest und David, 2018a), S. 16 ff.).

Bei S3 beinhaltet das grundlegende Konzept auch die Thematik der **Governance, Teilautonomie** und **Selbstorganisation**. Überdies wird in *operatives Geschäft* und *Governance* unterschieden. Während sich das operative Geschäft mit den zu erledigenden Arbeiten

befasst, stellt das Governance den Rahmen hierfür dar. Ferner werden bei Governance kontinuierliche Entscheidungen für die anfallenden Arbeiten zur Erreichung der Ziele getroffen, vereinbart oder ergänzt. Diese sind in Richtlinien festgehalten, in denen das *wie* und *wann* der Arbeiten bestimmt werden. Domänen agieren im Rahmen der Governance-Grenzen und werden als selbststeuernde und selbstorganisierende Gruppen charakterisiert. Für eine fortlaufende Optimierung der Organisation werden bedeutende Entscheidungen immerzu dokumentiert, geprüft und weiterentwickelt (vgl. (Bockelbrink, Priest und David, 2018a), S. 21 f.).

2.4.2 Muster

Die aktuell 74 Muster von S3, auch Pattern genannt, lassen sich in zehn Kategorien¹⁶ einteilen. Diese werden im weiteren Verlauf beschrieben und auf die entscheidenden Pattern für diese Arbeit beschränkt. Einen Überblick über alle S3 Muster ermöglicht Anhang 8 auf S. 77.

2.4.2.1 S3 Einführen

Eine der Handlungsempfehlungen in diesem Kontext lautet *Pattern an Kontext anpassen*. S3 erlaubt die Veränderung aller Pattern unter

der Berücksichtigung, dass alle Betroffenen die Änderungen verstehen und bei der Einführung einbezogen werden. Die Änderungen sollen auf den sieben Prinzipien beruhen und experimentell angegangen werden. Das Einladen und Befähigen der Mitarbeiter zur Mitgestaltung der Organisation unterstützt ein *Pull-System zur Organisationsentwicklung*. Es steigert die *kontinuierliche Prozessveränderung*. Inhalte hierzu sind das Entdecken von Treibern und die Einführung von Konsent in Teams sowie Moderatoren. Kontinuierliche Optimierung wird durch den bedarfsweisen Einsatz der S3 Pattern und der Ausbreitung von Experimenten vorangetrieben. Veränderungen sollten mit Freiwilligen angegangen werden und gemäß der Aussage „*Good enough for now & safe enough to try*“ (vgl. Cumps, Priest und David, 2018, S. 29) dabei nichts bereits Funktionierendes beeinträchtigen. Die Beteiligten sollten das eigene Tempo festlegen und bereits in deren Ausgangszustand einbezogen werden. Auch sind Bestandteile von S3 die Vorbildfunktion und das Muster *als Beispiel dienen*. Der Ansatz *zu Veränderungen einladen* weist auf einen offenen Umgang mit den Ergebnissen, Erfolgen und Fehlschlägen hin, die mit S3 erfahren wurden und regt sogleich zum Experimentieren an (vgl. (Bockelbrink, Priest und David, 2018a), S. 73 ff.).

¹⁶ Siehe zur Einsicht der zehn Kategorien Anhang 7, S. 76.

2.4.2.2 Organisationsstruktur

Eine weitere Kategorie stellt die Organisationsstruktur dar, welche den Aufbau und die Verbindungen der Domänen zeigt. Da Entscheidungsbefugnisse und Informationsflüsse erkannt werden können, sollte eine effektive Unternehmensstruktur gewisse Grundzüge mit sich bringen, wie z.B. die Stärkung von Wertfluss und Zusammenarbeit oder das Sichtbarmachen von Abhängigkeiten und deren Beseitigung. Auch Einflussmöglichkeiten nach Bedarf und eine kontinuierliche Verbesserung der Rahmenbedingungen sind unterstützende Elemente nach S3. In Verbindung stehen können Domänen durch Hierarchien oder Heterarchien¹⁷ (vgl. (Bockelbrink, Priest und David, 2018a), S. 110 f.). Diese Verbindungsmöglichkeiten weisen Ähnlichkeiten zur soziokratischen Zirkelorganisation auf, die auch eine tragfähige und ganzheitliche Einbindung von den Mitarbeitern bis hin zu den Stakeholdern ermöglicht (vgl. Buck und Endenburg, 2005, S. 4).

Eine mögliche Organisationsstruktur von S3 ist der *Servicekreis*, welcher den Umgang mit Dienstleistungen darstellt, die von mehreren Domänen vonnöten sind. So entsteht der Servicekreis aus Mitgliedern, welche diese ausgelagerten Leistungen in Anspruch nehmen. Auch zusätzliche Mitglieder können den Kreis jederzeit unterstützen.

¹⁷ Heterarchie ist eine Zusammenstellung von Organisationsformen, die organisationale Selbstbestimmung sowie Selbststeuerung auf allen Organisationsebenen aufweist (vgl. Moser, 2017, S. 53).

Gehört ein Treiber mehreren Domänen an, kann die Organisationsstruktur des *Delegiertenkreises* zur Entscheidung des Umganges herangezogen werden. Folglich werden Vertreter aus den Domänen in den Delegiertenkreis gewählt, wodurch viele Perspektiven die Entscheidungsfindung beeinflussen (vgl. (Bockelbrink, Priest und David, 2018a), S. 110 ff.).

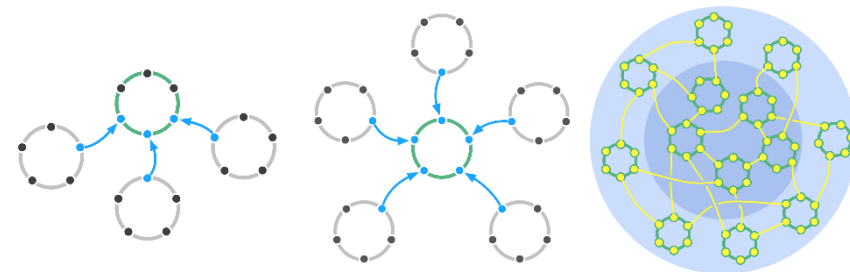


Abbildung 6: Von links Servicekreis, Delegiertenkreis und Pfirsichorganisation bei Soziokratie 3.0 (Quelle: (Bockelbrink, Priest und David, 2018a), S. 113 ff.)

Eine von Niels Pfläging geprägte Organisationsstruktur ist die sogenannte *Pfirsichorganisation*. Sie bildet eine Dezentralisierung von Ressourcen und Einflüssen sowie der direkten Marktnähe ab. Die Peripherie, sprich wertschöpfende Teams, hat einen direkten Kundenaustausch während das Zentrum, die internen Dienstleister, ge-

wisse Services der Organisation zur Verfügung stellt. Domänen werden in der Pfirsichorganisation nach Bedarf mit der Peripherie und/oder das Zentrum verknüpft (vgl. Pflaeging, 2014, S. 43 ff.).

2.4.2.3 Organisationsentwicklung

Das Pattern *Einfluss delegieren* ermutigt zur Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen auf Mitarbeiter und deren Wertschöpfung. Bei S3 wird ein Kreis als eine selbstorganisierende und -entscheidende Gruppe mit gleichberechtigten Mitgliedern definiert, die im Gesamten für eine Domäne verantwortlich sind. Ein Kreis kann zeitgesteuert sein, ist selbstverwaltend und eigenverantwortlich für die getroffenen Vereinbarungen und wertschöpfende Arbeit. In einer Domäne bestehen keine Abhängigkeiten von Kreisen. Zur Delegation von Zuständigkeiten innerhalb von Domänen gibt es das Muster der *Rolle*. Die Domäne bestimmt den Verantwortungsbereich und delegiert diesen an eine Person. Bei S3 kann eine Person allerdings mehrere Rollen ausüben, wobei auch eine Rolle von mehreren Personen ausgeführt werden kann. Die Rolle basiert wie in Abbildung 7 visualisiert auf dem Treiber und der entsprechenden Rollenbeschreibung. Die Nominierung und Wahl der Rollenbesetzung erfolgt per Konsent für einen bestimmten Zeitumfang und soll zur ständigen Verbesserung beitragen. (vgl. (Bockelbrink, Priest und David, 2018a), S. 60 ff.).

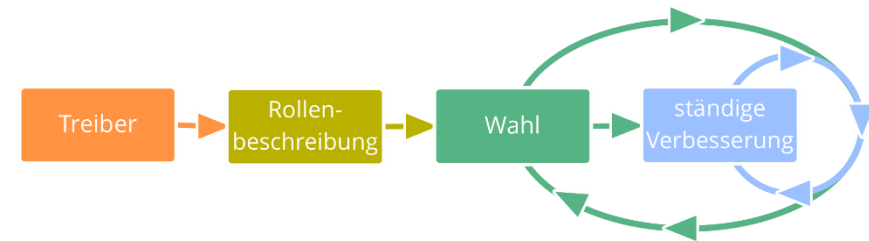


Abbildung 7: Rollen in Soziokratie 3.0 (Quelle: (Bockelbrink, Priest und David, 2018a), S. 66)

Verbindungen ermöglichen den gruppenübergreifenden Austausch von Interessen und Informationen. Auch das Muster *Repräsentant* als Rolle verstärkt den Einsatz des Vertreter-Prinzips in den Teams. Sogleich ist der Vertreter für einen befristeten Zeitraum ausgewählt und kann als vollwertiges Mitglied Steuerungsentscheidungen für den Bereich beschließen oder abwenden. Delegieren zwei Gruppen jeweils einen Repräsentanten in den anderen Kreis, wird das Pattern *doppelte Verbindung* herangezogen (vgl. Bockelbrink, 2018, S. 4).

2.4.2.4 Arbeitsorganisation

Die Transparenz der zu tätigenen Arbeiten unterstützt ein *Backlog* mit verschiedenen Ausprägungen: Arbeits- Sprint-, Produkt-, Impediment-Backlog. Das *priorisierte Backlog* beinhaltet nach S3 eine Beschreibung und Referenznummer sowie die Priorität und Abhängigkeiten zu anderen Backlog-Einträgen. Es hat ein Fälligkeitsdatum und nach Belieben eine Aufwandsschätzung. Bestandteil dieses

Musters ist auch *Backlogs priorisieren* zu können. Aufgaben werden der Wichtigkeit nach absteigend sortiert und nach dem Pull-Prinzip abgearbeitet. Die *Visualisierung der Arbeit* kann bei S3 durch die von Kanban¹⁸ geprägten Einteilungen *offen, in Arbeit* und *fertig* zu Transparenz des Status Quos der Arbeitsaufgaben führen. Eine weitere Unterstützung der Arbeitsorganisation ist das *Arbeiten nach Pull-System* zur Selbstorganisation der Arbeitskapazität. Zudem beinhaltet das Pattern *laufende Arbeit begrenzen*, d.h. die Einschränkung der Anzahl an Arbeitsaufgaben, die es bei Überschreiten in der Gruppe zu besprechen gilt. Es besteht auch die Möglichkeit eines *Koordinators*, der als zeitlich begrenzte Rolle die Koordination der aufkommenden Arbeit übernimmt. Domänen übergreifend kann dies in Zusammenarbeit mit anderen Koordinatoren erfolgen. Die Koordination kann das Team in Gänze selbstorganisierend übernehmen (vgl. (Bockelbrink, Priest und David, 2018a), S. 103 ff.). Bei der Arbeitsorganisation schafft auch eine *Timebox* Abhilfe. Diese schärft den bewussten Umgang mit einer vereinbarten Zeitspanne bei z.B. Meetings und Experimenten (vgl. Bockelbrink, Priest und David, 2019, S. 115 f.).

2.4.2.5 Mitgestaltung und Evolution

Um die Mitgestaltung und Evolution effektiv auszurichten, ist es empfehlenswert, *auf den Organisationstreiber reagieren* zu können. Hierfür müssen Organisationstreiber erkannt werden, z.B. mit der Frage „Würde eine Antwort auf diesen Treiber den Wertfluss bezogen auf einen bestehenden Organisationstreiber verbessern? Kurz: Kann uns das helfen bzw. schaden?“ (Bockelbrink, Priest und David, 2018a), S. 24). Die Reaktion auf einen Treiber wird über experimentelles Vorgehen erschlossen. *Navigiere nach Spannung* ist ein Pattern zum Erkennen von und Reagieren auf Organisationstreiber. Hierbei liegt die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter beim Herausfinden möglicher Vor- und Nachteile des Treibers. S3 beschreibt *Spannung* als eine persönliche Erfahrung hinsichtlich verschiedener Erwartungs- und Wahrnehmungshaltungen. So können sich aus Spannungen Chancen und Herausforderungen ergeben, die durch die zuständige Domäne bearbeitet werden. Werden *Organisationstreiber beschrieben*, kann es das Verständnis und die Kommunikation verbessern (vgl. (Bockelbrink, Priest und David, 2018a), S.29).

¹⁸ Kanban ist ursprünglich ein in Japan entwickeltes Logistik-Netzwerk, zur Reduzierung der Materialbestände. Es steuert den Nachschub und ist sogleich eine

Philosophie. Am bekanntesten ist das Kanban-Board mit der Aufteilung der Arbeitsstatus *offen, in Arbeit* und *fertig* (vgl. Weber, 2008, S. 6 ff.).

Eines der Pattern, welches die Verbindung zur Soziokratie erneut aufzeigt, ist die *Konsententscheidung*. Konsent bedeutet, den Vorschlag dann umzusetzen, wenn kein Kreismitglied Einwände gegen den Vorschlag hat. Geäußerte Bedenken werden sogleich in den zur Abstimmung gesetzten Vorschlag integriert (vgl. Eckert, 2018, S. 167). Bei S3 ist es relevant, dass die *Betroffenen entscheiden*. Alle von einer Entscheidung tangierten Personen werden in den Entscheidungsprozess einbezogen. Es erhöht die Informationsgrundlage und den Umfang an Perspektiven zum jeweiligen Thema. Die Betroffenen sollten auch in die nachfolgende Überprüfung und Weiterentwicklung involviert werden. Eine weitere Abstimmungsmöglichkeit ist die Nominierung und *Wahl* der Personen der zu besetzenden Rollen als Gruppenprozess (vgl. (Bockelbrink, Priest und David, 2018a)).

2.4.2.6 Fokussierte Interaktionen

Das *Steuerungs- oder Governance-Meeting* dient in regelmäßigen Abschnitten von vier Wochen der Entscheidung von Zielen, weiterem Vorgehen sowie inhaltlichen und zeitlichen Gegebenheiten. Ein Zeitmaß von 90 bis 120 Minuten setzt das S3 Muster hierfür an. Nach der Eröffnungsrunde werden die Agendapunkte besprochen. Zur Agenda zählen bspw. kurze Berichte, Vereinbarungen und Entscheidungen zu neuen Treibern. Anschließend folgen eine Evaluation des Meetings und ein Abschluss. Die agilen Einflüsse bei S3 lassen sich

unter anderem durch das Muster der *Retro* erkennen. Zum Zweck einer fortlaufenden Verbesserung ist diese auf etwa eine Stunde festgelegt und wird in einem Zeitrahmen von ein bis vier Wochen angewandt. Auch die aufgenommenen Pattern *Daily Standup* sowie *Planning- und Review-Meeting* verdeutlichen die Auswirkungen der agilen Methoden bzw. Scrum auf S3. Das *Koordinationsmeeting* stellt ein wöchentliches Treffen zur Koordination von Arbeitsaufgaben und zum Informationsaustausch dar (vgl. (Bockelbrink, Priest und David, 2018a), S. 93 ff.).

2.4.2.7 Effektive Meetings

Meetings evaluieren kann durch eine gemeinsame Reflexion am Ende jedes Meetings hilfreich sein. Dabei können gemeinsame Erfolge zelebriert oder über Optimierungsmöglichkeiten und die aktuelle Zusammenarbeit gesprochen werden. Vor der Abschlussrunde kann somit bei einem einstündigen Meeting eine fünfminütige Meeting-Evaluation integriert werden. Für effektive Meetings ist auch das Pattern *Meetings moderieren* vorteilhaft. Neben einem Moderator kann auch die Rolle *Gastgeber* zur Vor- und Nachbereitung für einen befristeten Zeitraum vergeben werden. Ein *Steuerungs- oder Governance-Backlog* ist eine priorisierte Themenliste aus Treibern, die in einer Domäne bearbeitet wird. Inhalt dieser Liste können notwendige Berichte, zu treffende Entscheidungen, zu erarbeitende und prüfende

Vorschläge und Vereinbarungen oder die Vergabe der Rollen sein (vgl. (Bockelbrink, Priest und David, 2018a), S. 98).

2.4.2.8 Klare Vereinbarungen

Eine *Vereinbarung* in S3 ist ein gemeinschaftlich beschlossener Rahmen zur Gestaltung und Steigerung des Wertflusses. Die Absprachen betreffen die Treiber und werden von den vereinbarten Personen verantwortet. Zudem haben Vereinbarungen ein Ablaufdatum und sind wiederkehrend zu prüfen. Auch Rollenzuweisungen können Vereinbarungsbestandteile sein (vgl. (Bockelbrink, Priest und David, 2018a), S. 79 f.). Ein Teil einer Vereinbarung kann auch die *Klärung des angestrebten Ergebnisses* sein, da laut S3 bestimmte Beurteilungsmerkmale für die Ergebnisüberprüfung förderlich sind. Die *Leistung* zu *definieren* kann das gemeinsame Verständnis festigen und in die Vereinbarungen aufgenommen werden. *Zusätzliche Evaluationskriterien* können die Entwicklung des gemeinsamen Verständnisses mit Blick auf die erreichten und vereinbarten Ergebnisse unterstützen (vgl. (Bockelbrink, Priest und David, 2018a), S. 84 ff.).

2.4.2.9 Mitgestaltung ermöglichen

Für eine effektive und gute Zusammenarbeit sollten die *sieben Prinzipien gelebt* werden. Darüber hinaus kann die Organisationskultur durch *gemeinsame Werte* gestaltet und entsprechendes Handeln abgeleitet werden. Dies kann zur Vermeidung von Missverständnissen

führen und sogleich die gemeinsame Ausrichtung von Entscheidungen stärken. Gemeinsame Werte sind Vereinbarungsbestandteile und somit regelmäßig zu prüfen sowie weiterzuentwickeln (vgl. (Bockelbrink, Priest und David, 2018a), S. 50). Eine Mitgestaltung ist auch über den *Governance-Moderator* als Rolle im Rahmen des Governance-Meetings möglich, welcher mit dem Governance-Backlog vertraut ist (vgl. Bockelbrink, 2018, S. 14 f.). Auch *Verträge für erfolgreiche Zusammenarbeit* können eine Möglichkeit der Mitgestaltung darstellen und Vertrauen innerhalb der Gruppe entstehen lassen (vgl. Bockelbrink, Priest und David, 2019, S. 58 f.).

2.4.2.10 Gemeinsame Entwicklung

In dieser Kategorie sind Muster zur Optimierung der gemeinsamen Fortentwicklung aufgeführt. So sprechen die Pattern *um Hilfe bitten* und *Peer-Feedback* die Stärkung der menschlichen Beziehungen im Team über Würdigungen, Rückmeldungen und gegenseitigen Optimierungsvorschlägen an. Auch *Entwicklungsgespräch* und *-plan* sind dem zugehörig. Für diese Arbeit ist die Kategorie der Muster nicht essentiell, weshalb diese nicht näher betrachtet werden (vgl. (Bockelbrink, Priest und David, 2018a), S. 46 ff.).

3. Scrum und Soziokratie 3.0 im Vergleich

Um die Forschungsfragen in der vorliegenden Arbeit zu beantworten, werden die zuvor dargelegten agilen Methoden Scrum und S3 analysiert und verglichen. Die daraus resultierenden Erkenntnisse tragen zur Beantwortung der Forschungsfragen bei und bilden die Grundlage für die darauf aufbauenden Kapitel 4 und 5.

3.1 Analyse der Scrum Werte und Soziokratie 3.0 Prinzipien

In den folgenden Analysen werden die Scrum Werte und S3 Prinzipien betrachtet. Daraufhin wird ein Vergleich der beiden Methoden vorgenommen, in dem Gemeinsamkeiten und Unterschiede verdeutlicht werden.

3.1.1 Betrachtung der Scrum Werte

Die im Scrum Guide ausgewiesenen Werte Selbstverpflichtung, Respekt, Offenheit, Respekt und Mut sind in Abbildung 8 dargestellt. Werden diese Werte vom Scrum Team durch die Spielregeln erforscht und gelebt, erfüllen sich die drei Säulen Transparenz, Überprüfung sowie Anpassung und ein Vertrauensverhältnis kann entstehen.

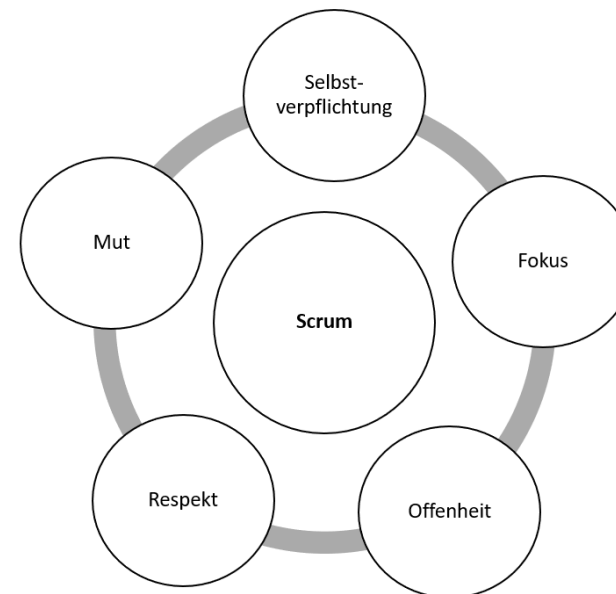


Abbildung 8: Scrum Werte (Quelle: Eigene Darstellung)

Selbstverpflichtung geht in Scrum mit Eigenverantwortung und Selbstorganisation einher. Das Scrum Team lebt diesen Wert durch die autarke Verständigung auf ein bestimmtes Ergebnis und das vom Dev-Team vereinbarte Sprint Ziel sowie dessen selbstbestimmte Umsetzung. Das Scrum Team ist dabei persönlich für die Ziele verantwortlich. Durch Artefakte wie *Definition of Done* oder die Grundhaltung, dass ein gemeinsames Verständnis wichtiger als gemeinsame Dokumente ist, wird der Wert der Selbstverpflichtung gestärkt. Unterstützt wird dies zudem durch das Pull-Prinzip sowie Freiheiten in der

Entwicklungsweise der vereinbarten Sprint Backlog-Einträge oder mittels Experimenten. In seiner Wichtigkeit wird der Wert sinngemäß in der zweijährigen Google Forschung zur Team-Effektivität bekräftigt, da es als ein Merkmal für Team-Effektivität genannt wird. Als Begriff wird Zuverlässigkeit aufgeführt, mit der Erläuterung, dass einzelne Teammitglieder die jeweiligen Aufgaben gewissenhaft und pünktlich erledigen (vgl. Google re:Work, 2018).

Mit **Respekt** beschreibt Scrum die gewünschte Zusammenarbeit. Das Scrum Team ist als Gebilde fähiger und selbstbestimmter Individuen anzusehen, welche untereinander in einem respektvollen Umgang zu einander stehen sollten. Vor allem bei einem interdisziplinär aufgestellten Dev-Team ist eine anerkennende und wertschätzende Einstellung wichtig, besonders in Bezug auf die vielen Sichtweisen und Erfahrungen, die aufeinandertreffen. Scrum stellt das Zusammenwirken des Teams und somit das Individuum in den Mittelpunkt, was aus der Haltung des Agilen Manifest resultiert, dass Individuen und Interaktionen wichtiger als Prozesse und Werkzeuge seien. Gefördert wird Respekt durch die Selbstorganisation und das gemeinsame Verständnis des Teams. Bereichert wird es zudem mittels der Retro zur regelmäßigen Betrachtung und Stärkung der Zusammenarbeit.

Einen respektvollen Umgang unterstreicht auch die Grundhaltung der **Offenheit**. Neben einem ehrlichen Umgang im Scrum Team sind die Beziehungen zu Stakeholdern und Kunden offen zu gestalten. So hat bspw. im Agilen Manifest die Zusammenarbeit mit dem Kunden einen höheren Stellenwert als die Vertragsverhandlung. Scrum weitet den Begriff aus. Es versteht unter Offenheit die Grundlage, über alle relevanten Themen, deren Herausforderungen sowie dem Umgang mit ihnen zu sprechen. Dieser Wert spiegelt sich auch in der Transparenz. In Scrum sind alle Arbeiten sichtbar, sodass das gesamte Team fundierte Entscheidungen auf Basis aller zu Grunde liegenden Informationen treffen kann. Offenheit begegnet dem Scrum Team in allen Spielregeln, von den Backlogs über internen Informationsaustausch im Daily bis hin zum Review mit dem Kunden. Ausgehend von der Offenheit und Transparenz kann die Möglichkeit bestehen, den Fokus zu prüfen, anzupassen und zu festigen.

Der **Fokus** unterstützt die Selbstverpflichtung durch die Fokussierung des Sprint Backlogs und Sprint Ziels. Übergeordnet findet sich der Fokus auch in der Produkt Vision wieder. Durch einen geplanten Tätigkeitsumfang im Sprint und dem Pull-Prinzip sollen Gefahren wie Multitasking und Überlastung reduziert werden. Ferner sollen der tägliche Austausch im Scrum Daily und klar definierte Rollen häufige Arbeitsunterbrechungen oder Unklarheiten im Sprint vermeiden. Dies

soll sich wiederum positiv auf die Arbeitsqualität und -schnelligkeit auswirken. Ziel des konzentrierten Rahmens ist ein funktionierendes Produkt zu entwickeln und zugleich die Menge nicht erledigter Arbeiten zu maximieren, im Sinne des Prinzips des Agilen Manifests *Simplicity – the art of maximizing the amount of work not done – is essential* (Beck et al., 2001 b).

Die Eigenschaft **Mut** beruht auf der Phrase *Die richtigen Dinge richtig machen*. Mit Scrum gehen Veränderungen, neue Handlungsweisen und Experimente sowie jegliche Ideen zur Optimierung einher. Die Teammitglieder sind im empirischen Umfeld immerzu neuen und schwierigen Herausforderungen ausgesetzt. Teammitglieder müssen mutig sein, die richtigen Entscheidungen zu treffen und diese iterativ umzusetzen. Denn das Reagieren auf Veränderungen kann mehr Mut erfordern, als einen bestehenden Plan zu verfolgen. In den Scrum Ereignissen ist die Eigenschaft für einen offenen und respektvollen Austausch hilfreich. Das Eingestehen von Misserfolgen und Richtungsänderungen im Sprint Ziel oder der Produkt Vision verlangt dem Scrum Team diese Eigenschaft besonders in komplexen Marktgegebenheiten ab (vgl. Drather, Koschek und Sahling, 2013, S. 39; Sutherland und Schwaber, 2017, S. 5 f.; Beck et al., 2001 a).

3.1.2 Betrachtung der Soziokratie 3.0 Prinzipien

Der prinzipiengesteuerte Ansatz von S3 und die sich hieraus entwickelnden Muster beruhen auf Konsent, Gleichstellung, Verantwortung, kontinuierliche Verbesserung, Transparenz, Effektivität sowie Empirismus und sind im folgenden Abbild veranschaulicht.

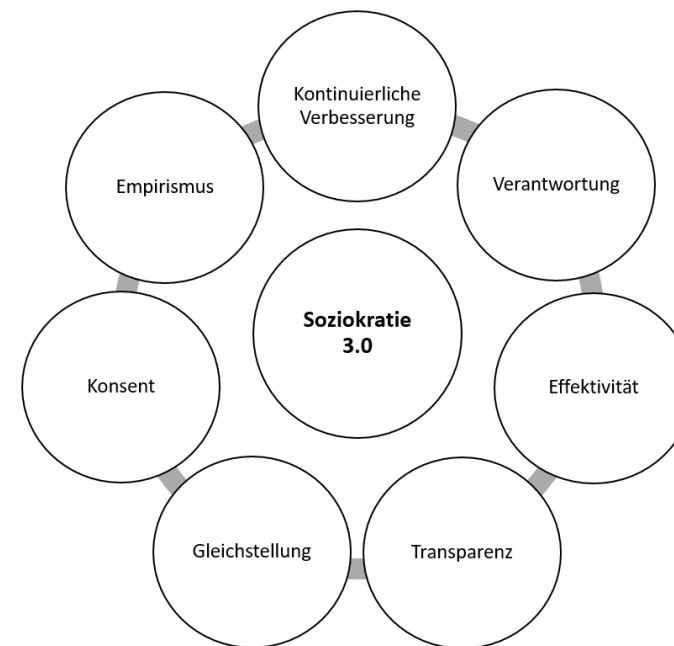


Abbildung 9: Soziokratie 3.0 Prinzipien (Quelle: Eigene Darstellung)

Das Konzept der **Konsent**-Entscheidung bewilligt die Zustimmung eines Vorschlags bereits, wenn kein Betroffener mehr Einwände vorlegen kann. Das Prinzip versucht im Gegensatz zum Konsenz den kleinsten gemeinsamen Nenner der Beteiligten hinsichtlich des gemeinsamen Zieles zu finden und die größtmögliche Überschneidung zu erreichen. Konsent findet in allen Bereichen statt, in denen es zu Abstimmungen kommen kann. Bei S3 können alle Beschlüsse wie Vereinbarungen oder Rollen mit einem befristeten Zeitmaß versehen werden. Konsent-Entscheidungen sind somit nur für einen bestimmten Zeitraum zu tragen, bis eine spätere Prüfung und gegebenenfalls eine Anpassung erfolgt.

Das Ansehen von Konsent wird durch das Prinzip der **Gleichstellung** verstärkt. Denn in S3 werden alle Personen, die von einer Entscheidung, einem Vorgehen oder sonstigen Anliegen betroffen sind, in den Beschluss und dessen Weiterentwicklung einbezogen. Die Gleichstellung zeigt sich in S3 besonders im Einbezug aller Betroffenen.

Auch in S3 wird **Verantwortung** wertgeschätzt, sodass es als Prinzip zur Einhaltung der Vereinbarungen und Wahrung des Gesamtüberblicks der Organisation gilt. Das Handeln bei Bedarf ist dem zugehörig. Die Verantwortlichkeit bezieht sich auf die des Einzelnen sowie

des Teams. Das Pull-System und die Verträge zur erfolgreichen Zusammenarbeit sowie Vereinbarungen verdeutlichen die Einflüsse der Verantwortung.

Kontinuierliche Verbesserung und **Empirismus** sind miteinander verbunden. S3 empfiehlt, Veränderungen inkrementell anzugehen und fortlaufendes Lernen auf Grundlage der Empirie auszuüben. Alle Annahmen in S3 sollen daher auch durch Experimente validiert werden. Durch Einflüsse von Agilität können Techniken wie Retro, Review oder Backlogs eingesehen werden. Durch diese Methodik wird Empirie angewandt. So beinhaltet das Navigieren nach Spannung oder die Anpassung der Pattern an den Unternehmenskontext Empirie, da auf Erfahrungswerte und die Situation regiert wird. Die stetige Verbesserung wird über das Einladen von Veränderungen oder der Vorbildfunktion wahrgenommen.

Die Muster entwickeln sich aus der **Transparenz** der Informationsweitergabe für alle Mitglieder innerhalb der Organisation. Dies soll lediglich zum Zweck der Vertraulichkeit unterbunden werden. Transparenz sollte bereits durch den Empirismus aufgebaut worden sein. Andernfalls stärken die Visualisierung der Arbeit oder das Beschreiben der Organisationstreiber sowie beide Backlogs die Transparenz.

Effektivität wird als wirksamer Einsatz der vorhandenen Zeit zur Erfüllung der Ziele angesehen. Der bewusste Umgang mit Zeit mittels Timeboxing oder dem Vertreter-Prinzip kann die Effektivität von S3 erhöhen. Auch unterstützende Aktivitäten wie Moderatoren oder die Begrenzung des Arbeitspensums wirken sich positiv auf dieses Prinzip aus (vgl. Bockelbrink, 2018, S. 3; Buck und Endenburg, 2005, S. 3).

3.1.3 Vergleich beider Methoden

Beide Methoden stützen sich in der Ausrichtung der Techniken und Muster auf die festgelegten Werte und Prinzipien. Auf den ersten Blick lassen sich anhand der Begrifflichkeiten nicht allzu viele Gemeinsamkeiten erkennen. Jedoch besteht eine große Überschneidung in der Intention und dem Zweck der Denkhaltung von Scrum und S3. Einen Gesamtüberblick der Parallelen bietet folgende Abbildung.

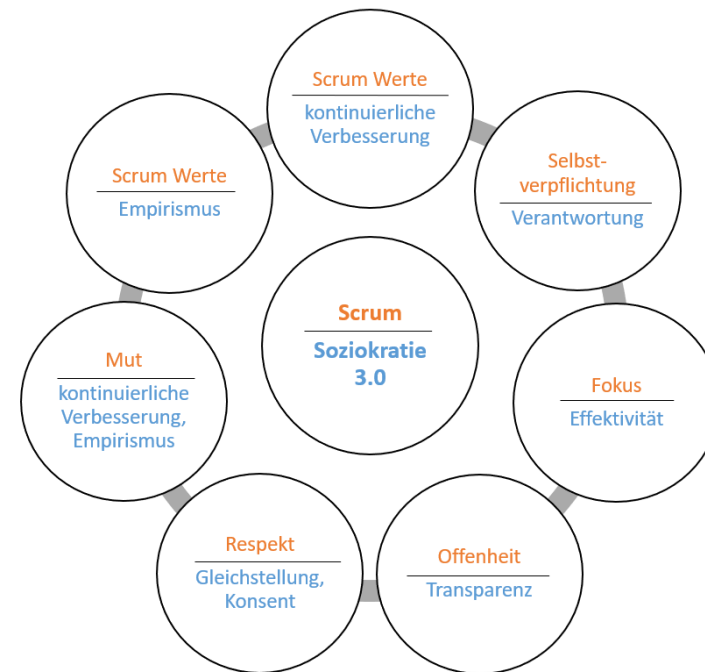


Abbildung 10: Vergleich der Scrum Werte und Prinzipien der Soziokratie 3.0 (Quelle: Eigene Darstellung)

Verantwortung und Selbstverpflichtung geben den Teammitgliedern und Beteiligten die Entscheidungsbefugnis und das Durchsetzungsvermögen zurück. Der Top-Down Ansatz findet bei beiden Ansätzen keine Anwendung. Die Beteiligten können eigenständig über die Art und Weise der zu tätigenen Arbeiten entscheiden und Vereinbarungen sowie Entscheidungen treffen. Es kann daher von einem gemeinsamen Begriffsinhalt ausgegangen werden.

Es lassen sich auch Analogien und eine Wechselbeziehung zwischen Fokus und Effektivität erkennen. Beides soll dem Team die notwendige Konzentration auf die wesentlichen Bestandteile der Arbeiten und Themen bieten. Durch den Fokus können die Beteiligten *die richtigen Dinge* und mittels Effektivität *die Dinge richtig* tun. Ist die Zielsetzung bekannt, kann fokussiert und effizient an der Erreichung der Ziele hingearbeitet werden. Diese beiden Prinzipien können somit ineinander greifen.

Die dritte Parallele ergibt sich durch die Offenheit und Transparenz. Bereits bei Scrum wird Transparenz als ein Ergebnis von Offenheit ausgewiesen. Jedoch greift die Offenheit weiter und schließt neben der Sichtbarkeit von Informationen und Prozessen auch den ehrlichen Austausch mit Kunden und Stakeholder ein. S3 bezieht sich hingegen rein auf die Klarheit der Arbeitsweise.

Im Blick auf Respekt lässt sich keine deutliche Überschneidung feststellen. Im Scrum werden hierdurch das Individuum und die Zusammenarbeit hervorgehoben. Bei S3 findet sich der Faktor Mensch nicht explizit wieder, dennoch beinhaltet das Prinzip der Gleichstellung einen gewissen respektvollen Umgang und Einbezug der betroffenen Personen. Indies erweist die Konsent-Entscheidung durch die In-

tegration aller Einwände einen wertschätzenden Umgang der Betroffenen und kann somit als ein Instrument für respektvolles Vorgehen angesehen werden.

Das Prinzip des Empirismus in S3 verkörpert Scrum durch verschiedene Formate bzw. den gesamten Ansatz der Methodik. Es ist jedoch nicht als Scrum Wert formuliert. Dabei ergibt sich die Empirie über die drei Scrum Säulen (Transparenz, Überprüfung und Anpassung) und das Zusammenspiel aller Scrum Werte. S3 stellt dieses Prinzip durch Pattern mit empirischer Handlung dar. Bei diesem Vergleich sind allein durch die Einflüsse der Agilität in der Entwicklungsgeschichte von S3 gemeinsame Schnittstellen der beiden Frameworks vorhanden, wie etwa die Retro oder das Review.

Die in Scrum definierte Eigenschaft Mut kann als Mittel zur Umsetzung der Empirie aufgefasst werden. Dieser Wert unterstützt das Vorhaben von Veränderungen sowie die Verwirklichung der Selbstverpflichtung. In S3 ist hierzu keine Andeutung erkennbar.

Im Vergleich zu Scrum gibt es keine Analogie zum Konsent von S3. Es besteht eine Abweichung in der in S3 gelebten Konsent-Entscheidung und den in Scrum festgelegten Rollen, was den größten Unterschied der beider Methoden darstellt. Gleichmaßen ist bei der Gleichstellung keine Ähnlichkeit in Scrum zu beobachten. Das Dev-

Team kann zwar bei produktbetreffenden Entscheidungen miteinbezogen werden, dennoch obliegt dem PO schließlich die Entscheidungsgewalt. Die interdisziplinäre Dev-Team-Zusammenstellung kann dennoch den Einbezug vieler Perspektiven fördern. Das Prinzip in S3 steht im Kontrast zu den vorgegebenen Rollen in Scrum und den damit einhergehenden Aufgaben- und Einflussbereichen.

3.2 Analyse der Scrum Spielregeln und Soziokratie 3.0 Muster

Um bei den Spielregeln von Scrum und den Mustern von S3 gemeinsame Merkmale herausarbeiten zu können, werden zunächst die Vorgehensweisen beider Methoden betrachtet und anschließend verglichen.

3.2.1 Betrachtung der Scrum Spielregeln

Die Spielregeln von Scrum erfordern eine vollständige Realisierung aller Scrum Rollen, -Artefakte und -Ereignisse. Die Abbildung 11 ermöglicht einen Überblick der Scrum Spielregeln im Zusammenspiel mit den Scrum Werten.

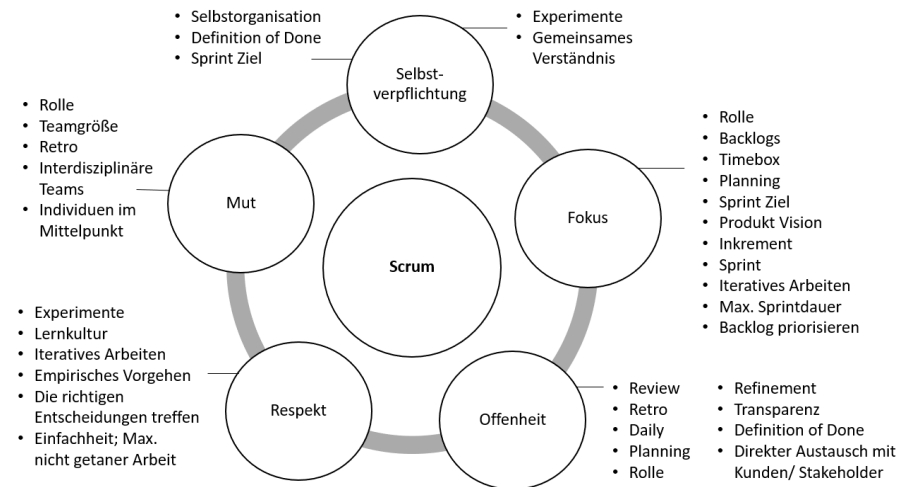


Abbildung 11: Scrum Werte und Spielregeln (Quelle: Eigene Darstellung)

Werden bei Scrum Änderungen in den Spielregeln vorgenommen oder nur einzelne Regeln angewandt, wird *ein anderes Spiel gespielt*. Scrum bietet somit gefestigte Rahmenbedingungen. Dabei wirkt dessen richtiger Einsatz strikt und weit weniger flexibel oder agil. Der Ausgleich gelingt durch die freien und agilen Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb des Gefüges. Den Eindruck der Unbeweglichkeit unterstützen die Rollen der Methode. Denn bei den Rollen PO, SM und Dev-Team sind die Aufgabenbereiche und Zuständigkeiten von Beginn an bekannt. Bei allen Beteiligten kann dies wiederum zu einem besseren gemeinsamen Verständnis der eigenen Verhaltensweisen

sowie denen der anderen führen, auch der Fokus je Rolle kann steigen. Zudem sind für externe Personen wie Stakeholder und Kunden die Ansprechpartner und Kompetenzbereiche nachvollziehbar.

Scrum verlangt an verbindlichen Ereignissen vier Events ab. Die Ereignisse Planning, Daily, Review und Retro verringern durch ihre Einbindung im Sprint den Organisationsaufwand sowie die Komplexität und fördern die Offenheit. Die Reihenfolge und zeitliche Anordnung im Sprint sowie das maximale Zeitausmaß sind bestimmt. Jedes Event verfolgt einen Zweck mit bestimmten Teilnehmern und deren Handlungen. Das Inkrement und iterative Vorgehen wird durch die maximale Sprintdauer von vier Wochen gefördert, was sich positiv auf die Werte Mut, Fokus und Offenheit auswirken kann. Das gemeinsame Verständnis und die Offenheit, welche in Scrum wichtige Aspekte sind, können durch Elemente wie dem Refinement oder der Definition of Done unterstützt werden. Im Sprint können sich das Dev-Team und der PO komplett auf die Aufgabenbereiche konzentrieren, während der SM sich mit der regelkonformen Umsetzung der Spielregeln befasst.

Scrum als Rahmenwerk fokussiert nicht den Einfluss der Agilität auf das Unternehmen, sondern orientiert sich in seiner Ausrichtung auf Flexibilität auf Basis der Fähigkeiten, Entwicklung, Auslieferung und Erhaltung komplexer Produkte. So sind in Scrum interdisziplinäre

Teams zu gestalten, die durch viele Sichtweisen und Fähigkeiten agiler an den Product Backlog-Einträge arbeiten. Durch die fachübergreifenden Teamkonstellationen können Abhängigkeiten mit anderen Fachabteilungen vermindert werden, was sich positiv auf die Agilität und das gemeinsame Lernen auswirken kann. Die interdisziplinären Teams können durch die begrenzte Personenanzahl die Kommunikationslast geringhalten und einen respektvollen Umgang wahren. In Ereignissen wie der Retro können so psychologische Sicherheit und Vertrauen aufgebaut werden. Das Teamgefühl, die Zusammenarbeit und letztlich das Produkt können davon profitieren. Auch eine Forschung zu *Understand team effectiveness* von Google fand heraus, dass die psychologische Sicherheit eine der Hauptursachen für effektive Teams ist. Damit gehe das Sicherheitsgefühl, Risiken einzugehen und im Team Unsicherheiten zu zeigen einher. Struktur und Klarheit durch eindeutige Rollen, Ziele und Pläne wirken sich zusätzlich positiv auf die Effektivität des Teams aus (vgl. Google re:Work, 2018). Beide Merkmale werden von Scrum bedient. Beispiele sind das Sprint Ziel und die Produkt Vision, die zudem anhand des empirischen Vorgehens stets anpassungsfähig und fokussiert sind. Der bewusste Umgang mit Zeit mittels Timeboxing fördert die effiziente Ausgestaltung der Ereignisse und Teamarbeit. Die Freiheiten in der Umsetzung des Sprint Backlogs, gestützt durch das Pull-System, erleichtern dem Dev-Team durch Fokus und Selbstverpflichtung das

gemeinsame Lernen und die kontinuierliche Verbesserung auf Produkt- und Personenebene.

Die Produkt Vision soll in Scrum ein Wegweiser und Zukunftsbild darstellen, welches meist von den Nutzerbedürfnissen abgeleitet bzw. aufgebaut wird. Hierdurch wird dem Scrum-Team das Ziel und das Verständnis für den Zweck der zu tätigen Arbeit greifbarer gemacht. Jeder einzelne kann den Wert der eigenen Arbeit am Inkrement und der Produkt Vision werten. Dieser Effekt wird auch von Google (re:Work, 2018) als zweckhaft aufgeführt.

Scrum ist ein Balanceakt zwischen bindenden Ereignissen, Rollen, Artefakten sowie Freiheitsgraden in der Ausgestaltung derer. Demnach stärkt Scrum die gewünschte Agilität durch die festgelegte Stabilität in den Spielregeln (vgl. Eggbauer, 2016; Sutherland und Schwaber, 2017, S. 19; Groth, 2012).

3.2.2 Betrachtung der Soziokratie 3.0 Muster

S3 wird als Leitfaden zur Entwicklung agiler und widerstandsfähiger Organisationen beschrieben. Für einen Überblick der in dieser Arbeit beschriebenen Muster und deren Zuordnungen zu den S3 Prinzipien dient die nachfolgende Abbildung.

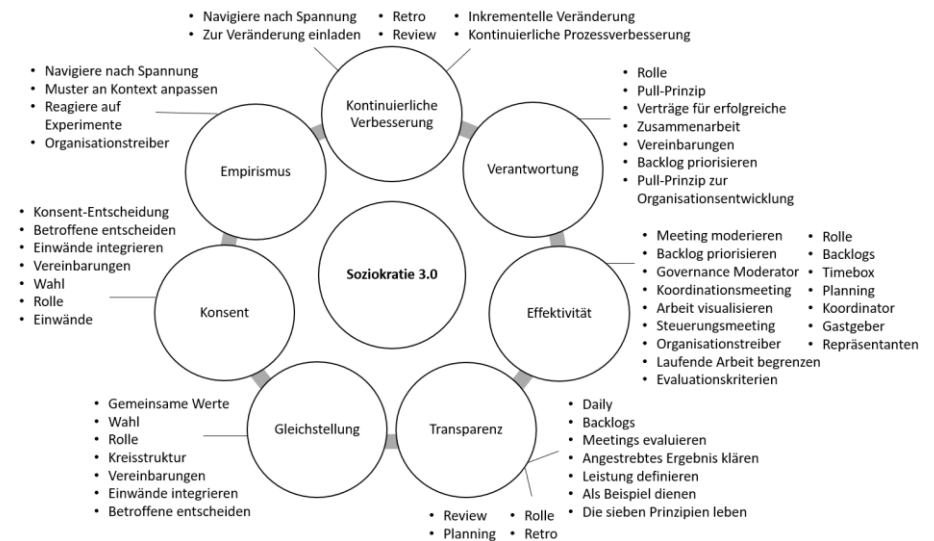


Abbildung 12: Soziokratie 3.0 Werte und Muster (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Einteilung der zehn Musterkategorien ermöglicht es, Bereiche zu identifizieren, die im eigenen Kontext Optimierungspotenzial aufweisen. Durch die übergreifenden und nicht inhaltsspezifischen Ausführungen kann es in allen Unternehmungen und Bereichen, in denen Zusammenarbeit vorherrscht, angewandt werden. Unterstützt wird dies durch die Vielfalt an Treibern, die sich eine Gruppe als Motiv, Ziel und Bestimmung auswählen kann. Bei Veränderungen kann somit lediglich der Treiber und nicht die gesamte Gruppe angepasst werden. Der Treiber ermöglicht zudem das persönliche Motiv in die

Gruppe zu tragen und folglich das Motiv der gesamten Gruppe zu befürworten.

S3 gibt neben dem Muster *S3 einführen* und dem Prinzip S3 nach Bedarf anzuwenden keine weiteren Anhaltspunkte, mit welchen Pattern begonnen oder fortgefahren werden sollten und stellt das durch die Anpassung der Muster an den Kontext nochmals dar. Den Anwendern stehen somit die Reihenfolge, Veränderung und der Einsatz von S3 frei zur Verfügung. Auch ob und wie S3 Muster harmonisch zusammen wirken oder Abhängigkeiten bestehen wird nicht ausgewiesen. S3 hat kein spezielles Ziel, auf das die jeweiligen Muster einzahlen. Es sind lediglich Möglichkeiten die Entwicklung einer Organisation agiler zu gestalten. Die Muster haben einen großen Umfang an Themen, die je nach Problem, Fragestellung oder nicht vorhandenem Prinzip eingesetzt werden können. So werden Einflüsse von anderen Methoden wie Scrum und Kanban integriert, jedoch nicht deutlich mit weiteren Kombinationen aus Pattern angeboten. Keines der Muster hat Rahmenbedingungen, da lediglich die Techniken ausgewiesen und nicht der größere zusammenhängende Zweck von Muster-Kombinationen aufgeführt wird.

In der Gesamtsicht lassen sich Analogien zwischen gewissen Pattern erkennen. So sind z.B. *Meeting evaluieren* und *Retro* oder *Meetings moderieren* und *Governance Moderator* weitgehend im Sinn und

Zweck des Musters gleich. Und doch unterscheiden sich diese in Umfang, Tiefe und kontextbezogener Anwendung.

Zusammenarbeit und der Faktor Mensch sind bei S3 ein wesentlicher Fokus, vor allem mittels *Konsent-Entscheidung*. Egal ob bei Abstimmungen zu Vereinbarungen oder Rollenvergaben – S3 nutzt so oft wie möglich die Intelligenz der gesamten Gruppe. Es gibt keine Muster, deren aktueller Zustand bzw. Besetzung nicht austauschbar, zeitlich begrenzt oder neu von der Gruppe entschieden werden können. Zudem weisen keine S3 Muster auf Verbesserungsmöglichkeiten hinsichtlich Team-Zusammenstellungen oder generelles Arbeiten in Gruppen hin. Das Thema Zusammenarbeit ist daher sehr allgemein aufgestellt.

S3 ist eine Auflistung von agilen Optimierungsmöglichkeiten, deren Inhalte und Anwendungen beschrieben sind. Beim Einsatz von S3 obliegt es jedem Einzelnen, wie und welche Muster verwendet werden. Es gibt keine Richtlinien bei der Benutzung, es bietet sogar viele Freiheiten. Es baut stark auf Empirismus und eigenen Erfahrungswerten auf, was vermehrt zum eigenen Experimentieren anregen kann. Hierdurch besteht zwar keine Sicherheit einen Mehrwert durch S3 zu erlangen, wenngleich dieses empirische Vorgehen die Agilität und Experimentierfreude, gestützt von den sieben Prinzipien, zur Entwicklung einer agilen Organisation unterstützen kann.

3.2.3 Vergleich beider Methoden

Zu Beginn bietet die Abbildung 13 einen Gesamtüberblick aller Scrum Spielregeln und S3 Muster im Zusammenspiel mit den in Kapitel 3.1 erarbeiteten Vereinbarkeiten der Scrum Werte und S3 Prinzipien.

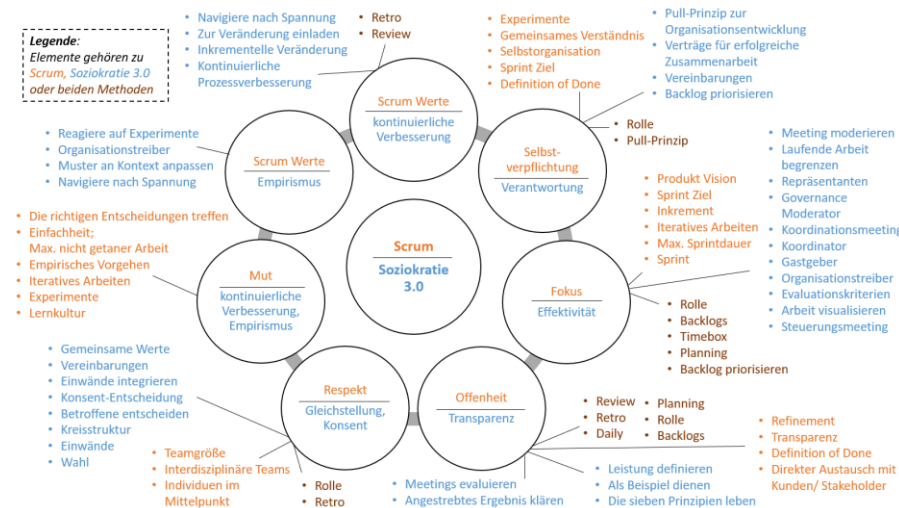


Abbildung 13: Alle Scrum Werte und Spielregeln sowie Soziokratie 3.0 Prinzipien und Muster¹⁹ (Quelle: Eigene Darstellung)

Scrum und S3 unterscheiden sich insbesondere im Freiheitsgrad der anzuwendenden Spielregeln und Muster. Scrum bietet einen festen Rahmen, in dem viele Möglichkeiten des Ausprobierens bewilligt werden. Gegensätzlich werden in S3 nach Bedarf die entsprechenden

Muster gezogen, die zusätzlich an den eigenen Unternehmenskontext angepasst werden können. In den Inhalten gibt es einige Überschneidungspunkte, gründend auf den agilen Einflüssen, die in der Weiterentwicklung der Soziokratie in S3 integriert sind. So sind alle Scrum Ereignisse und einige Artefakte Bestandteil der S3 Muster, mit dem Unterschied diese nach Bedarf und unabhängig voneinander einsetzen zu können. Es lassen sich daneben einige Ergänzungsmöglichkeiten erkennen. Muster, die die *Mitgestaltung und Evolution* durch beispielsweise Konsent-Entscheidungen oder der Einbezug von Betroffenen fördern, sind in Scrum vom Grundsatz kaum oder gar nicht enthalten. Auch aus den S3 Kategorien *klare Vereinbarungen* und *Organisationsentwicklung* sind das Vertreter-Prinzip bzw. Repräsentanten sowie Vereinbarungen die vermutlich relevantesten Techniken mit den größten Ergänzungspotenzialen für Scrum. Der Überblick und Vergleich beider Inhalte decken keine vorhandenen Konflikte auf, die essentielle Haltungsunterschiede abbilden oder Diskussionsbedarf auslösen.

Die Methoden unterscheiden sich am meisten in ihrer jeweiligen Funktion. Scrum ist in der Auslegung der Spielregeln produktorientiert und zielt demnach auf die Nutzerbedürfnisse ab. Alle Elemente

¹⁹ Eine größere Ansicht der Abbildung 13 bietet Anhang 9, S. 78.

dienen der Erarbeitung und Auslieferung eines komplexen Produktes. Ändert sich das Produkt, so ändert sich auch das Team. S3 betrachtet hingegen produktunabhängig die Organisationsentwicklung und verständigt sich mit dem Treiber auf die Motive und Ziele der Gruppe. Der von der Gruppe per Konsent ausgewählte Treiber kann bei Veränderungen angepasst werden, während die Gruppe bestehen bleibt.

Verglichen mit den organisationalen Paradigmen nach Laloux²⁰, der die Zukunft der Arbeit und Organisationen beschreibt, kann Scrum dem aktuell vorherrschenden *pluralistischen Organisationsmodell* zugeordnet werden. Gemeinsame Werte sowie Kultur, Engagement und Empowerment sind Charakteristika dieses Paradigmas. S3 ist mit den Eigenschaften der zukünftigen *Teal Organisation* mit Selbstführung, höherem Sinn, Ganzheit und Verteilung von Entscheidungen vereinbar (vgl. Laloux, 2017, S. 36, 55 ff.). Diese Zuweisungen unterstützen die S3 Muster z.B. durch Kreise und Organisationstreiber, die über eine übergeordnete Sicht der Organisation verfügen. Derweil ist Scrum in der Ausgestaltung der Zusammenarbeit und des Produktes von und innerhalb eines Teams sehr konkret, wie etwa durch Teamgröße und fixe Events. Bei S3 besteht keine Gewissheit,

bei welchen Mustern bestenfalls begonnen werden sollte. Auch ist nicht klar, ab wann und mit welchen Kategorien eine Organisation hinreichend agil ist. Dies kann bei Scrum durch das Einhalten der Spielregeln besser beurteilt werden. Übereinstimmungen der beiden Methoden liegen in den Inhalten zur Unterstützung der Selbstorganisation, Eigenverantwortung und Zusammenarbeit. Beide Methoden zielen auf die Stärkung des agilen Handelns und Denkens ab.

3.3 Ergebnis der Analysen von Scrum und Soziokratie 3.0

Aus der Analyse von Scrum und S3 ergibt sich die Möglichkeit einer Kombination beider Methoden. Der Vergleich lässt Überschneidungspunkte und Ergänzungspotenziale erkennen. Auch die Methoden selbst sind in ihren Ausrichtungen und Handlungsspielräumen bis zu einem gewissen Grad flexibel. Aufgrund der Gemeinsamkeiten in der Denkhaltung und Absicht im Hinblick auf Agilität, kann ein Zusammenschluss erfolgen.

Es konnten keine kritischen Unterschiede oder Konflikte ausfindig gemacht werden, die einer Verbindung entgegenstehen. Die Werte und Prinzipien ähneln sich dagegen sehr und lassen sich daher gut

²⁰ Laloux (2017, S. 36) beschreibt die Organisationsmodelle in dessen Entwicklungsstufen mit *impulsiv, konformistisch, leistungsorientiert, pluralistisch* und *evolutionär*.

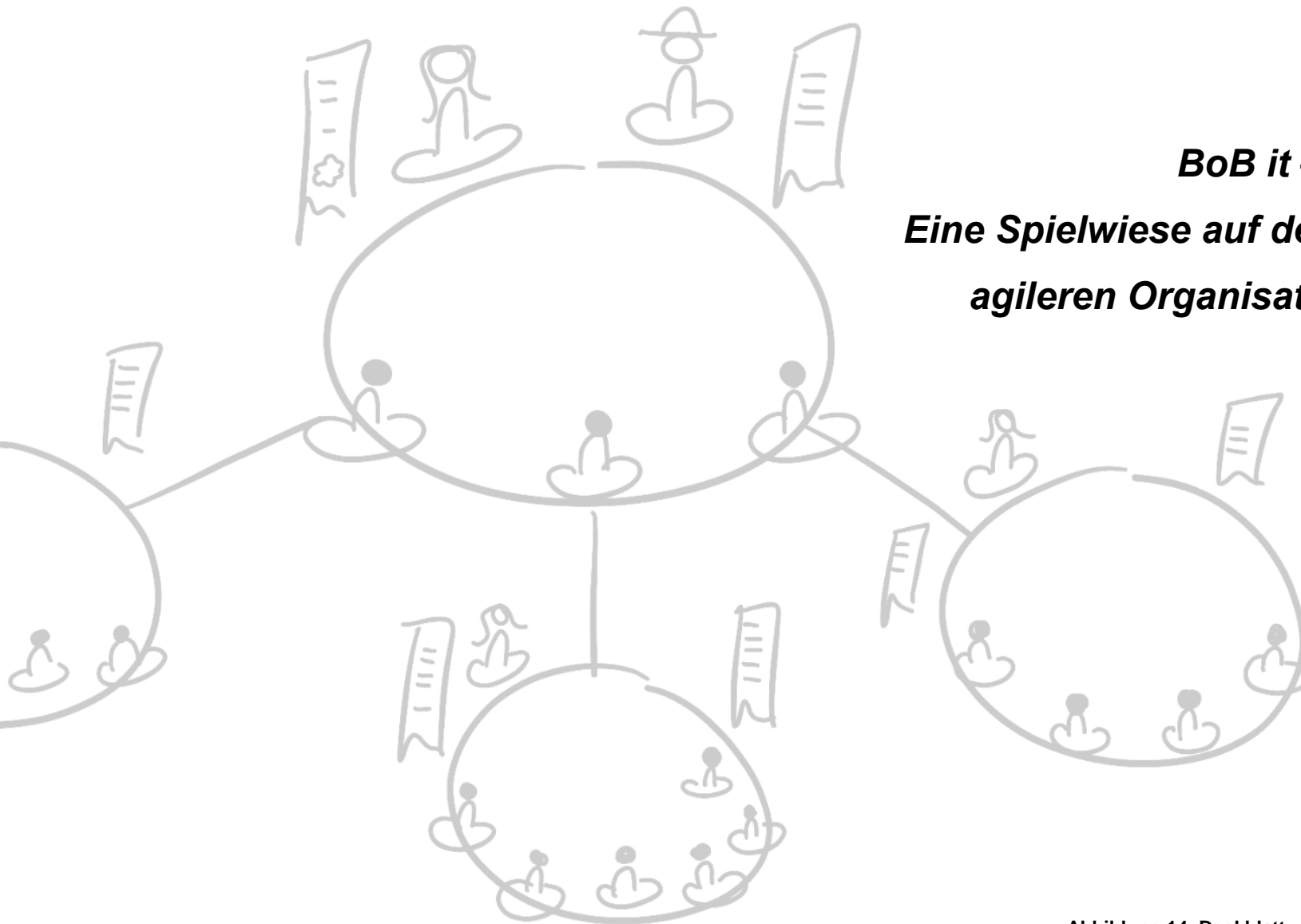
ergänzen. Gleichmaßen sieht es bei den Spielregeln und Mustern aus. Hier sind grundsätzlich Überschneidungspunkte vorhanden, auch wenn Unterschiede bei Umsetzung, Tiefe und Kontext bestehen.

Bei einer Kombination ist davon auszugehen, dass feste Bestandteile von Scrum und S3 bewusst verändert und gelockert werden. Eine solche Kombination kann drei Ausgestaltungsformen annehmen: Scrum wird in seiner Gesamtheit beibehalten und durch S3 Muster ergänzt, wie es auch im Scrum Guide offeriert wird. Entgegengerichtet kann S3 durch weitere Scrum Elemente ausgeweitet werden. Die dritte Möglichkeit ist ein von den bisher vorhandenen Anpassungsgraden losgelöster Zusammenschluss, welcher verbindliche und optionale Komponenten neu durchmischt. Unabhängig der Ausgestaltungsform werden das Gesamtgebilde und die Abhängigkeiten sowie deren Auswirkungen beachtet.

Der Aufbau von S3 mit der Möglichkeit Pattern nach Bedarf ziehen zu können, ist eine gute Vorgehensweise, um weitere folgende Handlungsempfehlungen auszuweisen. Zudem können die Veränderungen an die Geschwindigkeit der Betroffenen angeglichen werden. Hierdurch könnte das Zusammenspiel beider Methoden flexibel und mit konkreten Vorschlägen aufgebaut werden.

Ein wichtiger Aspekt bei der Verbindung der beiden Methoden ist die Ausrichtung des Zwecks. Durch eine Kombination können der Produktfokus und der Organisationsfokus ineinander übergehen und beide vereinen. Hierdurch kann der Konflikt von Scrum, *es sei nur für Produkte geeignet*, gelöst werden und der Zweck mit dem längerfristigen und höheren Sinn des Organisationstreibers erweitert werden. Wie sich aus dem Laloux-Kontext ergibt, könnte die Analogie von Scrum mit Familie in der evolutionären Organisation durch S3 vereint werden (vgl. Spielmann, 2017).

Das Zusammenspiel von S3 und Scrum könnte zu einem agileren, robusteren Gebilde heranwachsen, das auf Veränderungen hinsichtlich Produkt und Organisation gleichermaßen reagieren kann.



**BoB it –
Eine Spielwiese auf dem Weg zu einer
agileren Organisationsstruktur**

Abbildung 14: Deckblatt von BoB it (Quelle: Eigene Darstellung)

4. BoB – Das Best-of-Breed-Modell

Das in diesem Kapitel aufgeführte und neu entwickelte Framework als Kombination aus Scrum und S3 basiert auf den Erkenntnissen der vorangegangenen Analysen. Eingangs wird auf die Gesamtheit des Modells und anschließend vertiefend auf die Einzelheiten sowie Ebenen eingegangen. Schließlich erfolgen die unternehmensweite Übersicht sowie die Zusammenfassung des Kapitels.

4.1 BoB Grundkonzept und Gesamtüberblick

Das Best-of-Breed-Modell (BoB) wurde im Rahmen dieser Arbeit entwickelt und stellt ein Framework als Kombination der Methoden Scrum und S3 dar. BoB stellt die dritte Kombinationsmöglichkeit aus Kapitel 3.3 dar. So verbindet und verändert es bewusst *Muss*-Elemente aus Scrum und *Kann*-Elemente aus S3 zu neuen grundsätzlichen *Muss*- und/ oder *Kann*-Elementen. In Analogie an die Aufbaustruktur von S3 werden weitere zukünftige Handlungsmöglichkeiten in Ausblick gestellt, die nach Bedarf empfohlen und angewendet werden können. Die Stabilität von Scrum und das *nach Bedarf*-Konzept von S3 werden neu gemischt – daraus entsteht BoB.

BoB ist als ein stufenartiges Framework aufgebaut. Es beinhaltet feste Gegebenheiten, die für den Aufbau der Stabilität und als Rah-

men der Empirie eingehalten werden sollten. Innerhalb dessen werden nächste potenzielle Schritte und Handlungsmöglichkeiten konkret ausgewiesen, die sich dem Ziel einer robusteren und agileren Organisationsstruktur annähern und letztlich erfüllen sollen. Aufgrund der Überschneidungen der Werte und Prinzipien beider Methoden werden bei BoB die Scrum Werte *Selbstverpflichtung*, *Fokus*, *Offenheit*, *Mut* und *Respekt* mit Anreicherung der S3 Prinzipien *Gleichstellung* und *Konsent* als Grundlage des agilen Denkens und Handelns angesehen.

BoB wirkt auf der Meta- und der Team-Ebene. Beide lassen sich unabhängig voneinander steuern und können sich eigenständig weiterentwickeln. Mittels einiger Grundelemente werden Gleichschritt und Zusammengehörigkeit beibehalten. Auf der Meta-Ebene erfolgt der themenübergreifende Informationsaustausch der Teams. Im Fokus stehen die Repräsentation der Themen und Bestimmung des Kreises in der gesamten Organisation. Die Team-Ebene dient dem Hauptaugenmerk der einzelnen Themen und dessen effektive Bearbeitung und Zusammenarbeit in den Teams selbst. Durch verschiedene Schwerpunkte und Aufmerksamkeiten auf beiden Ebenen kann sich die Vollkommenheit aus Produkt- und Organisationsfokus ergeben.

Das BoB-Modell mit allen Elementen und beiden Ebenen ermöglicht die folgende Übersicht:

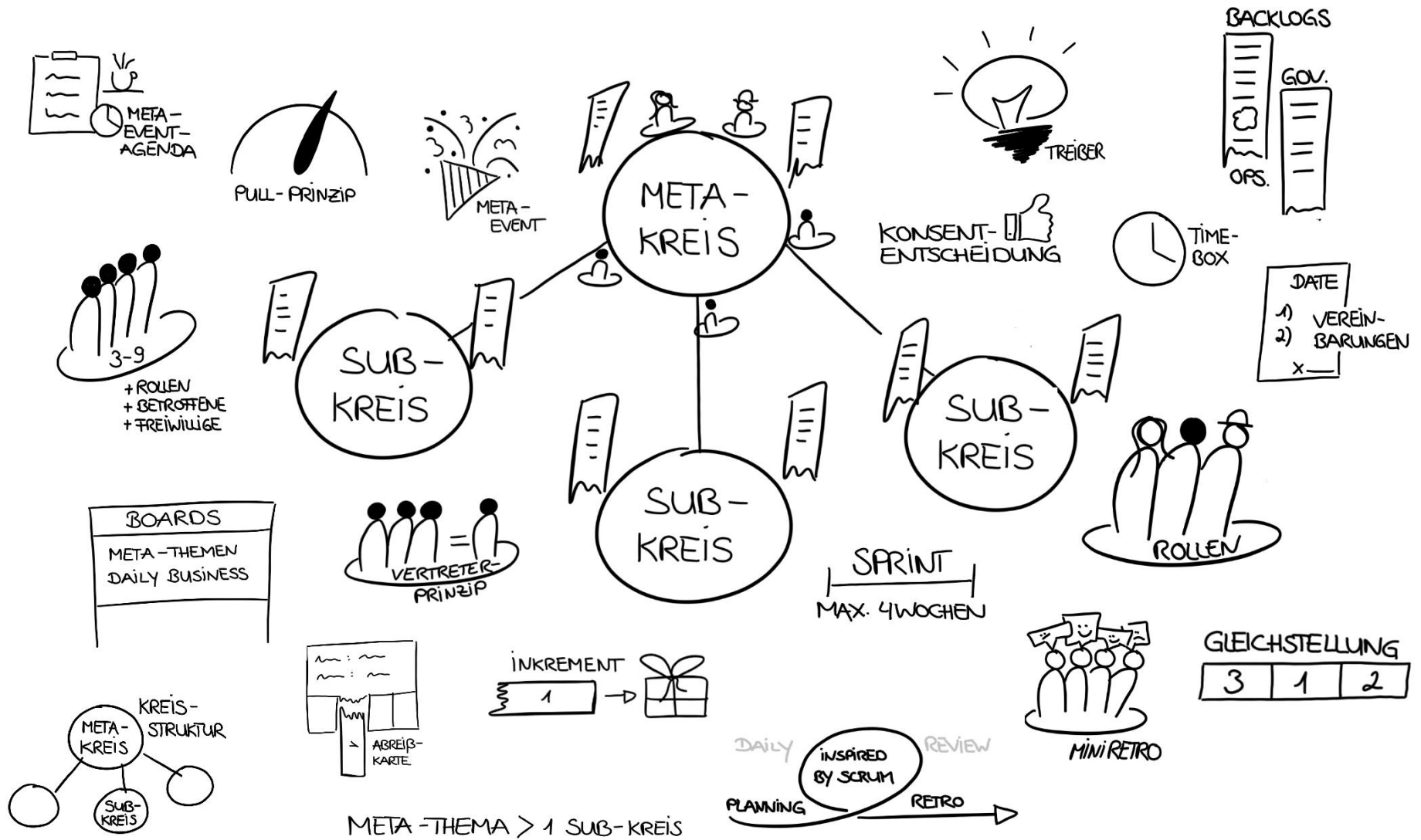


Abbildung 15: Gesamtbild der Elemente im BoB-Modell (Quelle: Eigene Darstellung)

4.2 BoB übergreifende Elemente

Im BoB gibt es Elemente, die für das gesamte Modell gelten und sich auf beiden Ebenen wiederfinden.

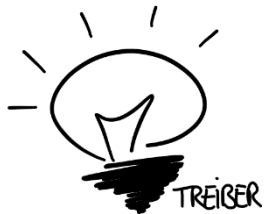


Abbildung 16: Treiber (Quelle: Eigene Darstellung)

Der Zusammenhalt der Kreise erfolgt über die Treiber aus S3. Ähnlich wie die Produkt Vision nach Scrum dient der Meta-Treiber im weiteren Verständnis der Ausrichtung, Vision und dem Sinn der gesamten Kreisstruktur. Er wird von allen Kreismitgliedern per Konsent entschieden. Denn „Sinn kann (...) von niemandem gegeben werden. Jeder muss ihn selbst suchen“ (Malik, 1997, S. 40). Sinn kann Menschen zu Höchstleistungen motivieren und stellt demnach die treibende Kraft für eine Organisation dar (vgl. Malik, 1997, S. 38 ff.). Als Vereinbarungen festgehalten können die Treiber regelmäßig überprüft, verändert und angepasst werden. Dem Meta-Treiber entsprechend, leiten sich die Sub-Treiber der zugehörigen Kreise ab. Die Treiber können sich z.B. auf das Produkt, die Zusammenarbeit oder den Service für die Organisation beziehen.

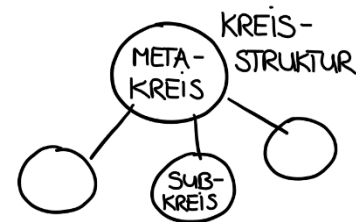


Abbildung 17: Kreisstruktur (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Kreise sind über den Meta-Kreis verbunden, welcher den Charakter eines *Service-* oder *Delegiertenkreises* von S3 aufweist. Sofern im Meta-Kreis Tätigkeiten bearbeitet werden und Teammitglieder konstant im Meta-Kreis *zu Hause* sind, ist von einem Servicekreis auszugehen. Andernfalls ist der Meta-Kreis ein Delegiertenkreis der Sub-Kreise zur Abstimmung von übergeordneten Themen. Die Kreisstruktur ist abhängig von den Treibern und deren strukturellen Ausgestaltungen.



Abbildung 18: Teamgröße und -zusammenstellung (Quelle: Eigene Darstellung)

Um die Effektivität der Teams zu steigern und ihre Kommunikationslast geringzuhalten, beläuft sich gleichartig zum Dev-Team in Scrum die Teamgröße auf drei bis neun Mitglieder. Hinzu kommen mögliche Rollen, Betroffene sowie Freiwillige zur Unterstützung der Repräsentanten. In Folge können dem Meta-Kreis maximal neun Sub-Kreise angehören. Im Meta-Kreis sind somit maximal neun Vertreter exklusive der Meta-Rollen, Betroffenen und Freiwilligen anwesend. Die Teams können je nach Sub-Treiber wie bei Scrum interdisziplinär aufgestellt sein. Ebenso können Expertenteams entstehen, wodurch Mitglieder mit ähnlichem Fachwissen zusammenarbeiten, sofern es für den Treiber zielführend ist.

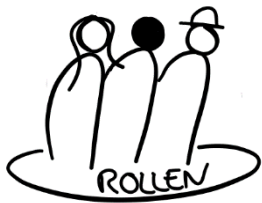


Abbildung 19: Rollen (Quelle: Eigene Darstellung)

Bei BoB gibt es Rollen, deren Besetzung sich durch Nominierungen und Wahlen mittels Konsent-Entscheidung ergeben und als Vereinbarungen festgehalten werden. Die Rollen können angelehnt an S3

durch das gesamte Team, in einer Doppelrolle oder auch von Einzelpersonen ausgeführt werden. Auf der Team-Ebene gibt es neben der Teammitgliedschaft die Rolle des *BoB-Masters*, dessen Aufgaben dem eines Scrum Masters gleichen. Auch auf der Meta-Ebene sind diese beiden Rollen zu finden. Der *Meta-BoB-Master* kann sich ebenso als Doppelrolle aus den Kreisen, durch die Vertreter beim Meta-Event oder als separate Besetzung ergeben. Diese Entscheidung ist den Kreisen überlassen. Zur Repräsentation der gesamten Kreisstruktur, spricht dem Meta-Treiber in der Organisation, ist dem Meta-Kreis eine weitere Rolle zugeordnet. Der *Lead-Link*²¹ dient als beständiger Ansprechpartner und Repräsentant des Meta-Kreises für Stakeholder, Kunden und andere Organisationstreiber, wodurch er das Backlog mit Themen aus der gesamten Organisation befüllt. Der Lead-Link übernimmt bewusst nicht die Aufgaben eines Product Owners nach Scrum. Diese Tätigkeiten wie bspw. Backlogs priorisieren oder Kunden einladen werden stattdessen vom Team übernommen und per Gruppenentscheidung mit Konsent möglich gemacht.

²¹ Die Bezeichnung *Lead-Link* sowie dessen Aufgaben und Rollenbeschreibung sind teilweise aus der Holokratie abgeleitet (vgl. Robertson, 2016, S. 48)



Abbildung 20: Backlogs (Quelle: Eigene Darstellung)

Um *Transparenz, Fokus, Effektivität* und *Verantwortung* wie in Scrum zu gewährleisten sind Backlogs bei jedem Kreis auf jeder Ebene fester Bestandteil. Das operative Backlog wird um ein Governance-Backlog von S3 verstärkt. Inhalte des operativen Backlogs reichen von alltäglichen Geschäftstätigkeiten bis hin zu temporären Projekt-tätigkeiten. Die operativen Backlogs füllen sich durch Treiber aus der Team-Ebene, dem Meta-Kreis oder der Organisation selbst. So können alle Rollen des BoBs die Backlogs mit Inhalten füllen. Das Governance-Backlog weist z.B. Angelegenheiten mit bevorstehenden Entscheidungen oder Rollenbesetzungen auf. Diese Inhalte sind als Vereinbarungen erfasst. Das Governance-Backlog priorisiert sich durch das jeweilige Ablaufdatum der Vereinbarung automatisch, sodass das *System* bzw. Backlog eigenständig zu besprechende Themeninhalte aufzeigt und priorisiert. Durch beide Backlogs sind die zu bearbeitenden Themen kreisübergreifend sichtbar.

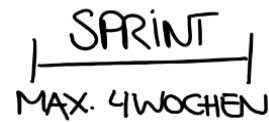


Abbildung 21: Sprintdauer (Quelle: Eigene Darstellung)

Die maximale Sprintdauer bei Scrum von vier Wochen weist einen Zeitraum auf, der groß genug für die Bearbeitung der Themen ist und zugleich die Möglichkeit einer hohen Transparenz und Anpassungsfähigkeit bei aufkommenden Veränderungen aufrechterhalten kann. Empfohlen wird eine Sprintlänge auf der Meta-Ebene von zwei oder vier Wochen. Entsprechend können auf der Team-Ebene ein-, zwei und vierwöchige Sprints erfolgen. Die Sprints ermöglichen den Rahmen zur regelmäßigen Überprüfbarkeit und schaffen eine Orientierung der Aufgaben für den darauffolgenden Sprint.



Abbildung 22: Pull-Prinzip (Quelle: Eigene Darstellung)

Ein weiteres Element zur Unterstützung und Befähigung der Teammitglieder ist das Pull-Prinzip. Ein agiles und selbstverantwortliches

Team sollte in der Lage sein, das Arbeitspensum sowie dessen Umsetzung eigens zu koordinieren und sich die relevanten Backlog-Inhalte einzuteilen. Dies kann zur Steigerung der Arbeitsmotivation und Selbstverpflichtung sowie zur Minimierung der Überarbeitung führen.



Abbildung 23: Boards (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Visualisierung der Arbeiten erfolgt wie auch bei Scrum und S3 über Boards. Die Spalteneinteilung *offen*, *in Arbeit* und *fertig* ermöglicht alle Betroffenen, Stakeholdern und Interessierten den jeweiligen Status der Aufgaben einzusehen. Die Boards sind auf Team-Ebene je Kreis und auf Meta-Ebene einmalig vorhanden. Es empfiehlt sich, analog zu beginnen, um sich das Element zusätzlich über den haptischen Lernstil anzueignen, jedoch ist auch eine digitale Vorgehensweise möglich. Die Visualisierung bestärkt die Selbstorganisation der Kreise und das Pull-Prinzip.



Abbildung 24: Vereinbarungen (Quelle: Eigene Darstellung)

Vereinbarungen sind jegliche gemeinsam im Team beschlossenen Entscheidungen mit zeitlich begrenzter Gültigkeit. Beispiele hierfür sind Treiber, Rollenbesetzungen, Experimente oder auch Verträge für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Ein Vorteil von zeitgesteuerten Verträgen wie in S3 besteht in der eigenständigen Rückmeldung zur erneuten Überprüfung und eventueller Anpassung. Zudem kann es den Betroffenen bei der Konsent-Entscheidung leichter fallen, einen Vorschlag einzugehen, da der nächste Zeitpunkt der Überprüfung bereits feststeht und mögliche Einwände nachträglich aber zeitnah kommuniziert werden können. Hierdurch erhalten Absprachen einen experimentellen Charakter, was die Umsetzung und das Ausprobieren, mit anderen Worten die kontinuierliche Verbesserung, vorantreiben kann.



Abbildung 25: Konsent-Entscheidung (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Konsent-Entscheidung beeinflusst wie auch in S3 die Zusammenarbeit im BoB. Konsent ist Bestandteil jeglicher Entscheidungen und nimmt durch den Einbezug der Intelligenz der Gruppe einen hohen Stellenwert ein. Hierdurch werden mehr Perspektiven, Erfahrungen und Wissen in den Entscheidungsprozess integriert. Somit trägt auch das gesamte Team anstatt einzelner Rollen oder Personen die Verantwortung über die per Konsent entschiedenen Themen. Folglich stärkt dies die Verantwortung und Autonomie der Teams und macht sogleich von der kollektiven Intelligenz Gebrauch.

GLEICHSTELLUNG

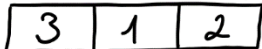


Abbildung 26: Gleichstellung (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Intelligenz der Gruppe wird zusätzlich durch die Gleichstellung aus S3 erweitert. Es werden stets alle Betroffenen in die Belange einbezogen und über den gesamten Verlauf eingebunden. Ein Instrument hierfür kann der Einsatz von Konsent-Entscheidungen sein. Dadurch kann eine Gleichberechtigung und Fairness im Team bzw.

in der gesamten Kreisorganisation entstehen, die als Grundvoraussetzung für einen vertrauens- und respektvollen Miteinander im BoB angesehen wird. Ferner bestätigen auch Kotrba und Miarka (2019, S. 18 f.), dass die Betroffenen selbst die Experten für die eigene Situation sind.

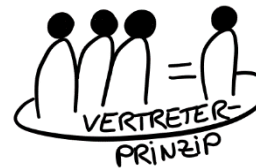


Abbildung 27: Vertreter-Prinzip (Quelle: Eigene Darstellung)

Zur Reduzierung des Arbeitsaufwandes einzelner Teammitglieder kann das Vertreterprinzip herangezogen werden. Die Repräsentanten, gleich dem S3 Muster, können sich bezüglich Situation und Thema unterscheiden und sind nicht personengebunden. Die Vertreter haben die volle Entscheidungsgewalt bei Vereinbarungen. Das entsprechende Team hat diese mindestens bis zum Ablaufdatum der Vereinbarung mitzutragen. Das Vertreter-Prinzip kann das Team nach Bedarf anwenden, was die Autonomie und Selbstorganisation im konkreten Informationsaustausch sowie auch im Allgemeinen fördern kann. Bei BoB gilt generell der Grundsatz: *Einer muss, alle dürfen*.



Abbildung 28: Timebox (Quelle: Eigene Darstellung)

Das Bewusstsein für die Zeit schärft die Timebox wie bereits in Scrum und S3. Durch definierte Zeitspannen können Themen fokussierter angegangen werden, was letztlich die Effektivitätssteigerung unterstützt. Zudem können vorab bekannte Parameter helfen, komplexe Situationen und Rahmenbedingungen zu vereinfachen. Im Gegensatz zu Scrum werden im BoB Zeitspannen zwar empfohlen, dennoch obliegt schlussendlich den Betroffenen die Entscheidung über die veranschlagte Zeit. Die Timebox kann ebenso über Vereinbarungen experimentell angepasst werden.

4.3 BoB Meta-Ebene

Die Meta-Ebene fokussiert die organisationale Komponente und Ausrichtung innerhalb der Organisation. Sie verbindet alle Sub-Kreise miteinander und ermöglicht auf einer allgemeinen Flughöhe einen gemeinsamen Austausch zur Schaffung von kreisübergreifender Transparenz.

Einen Überblick der Struktur des Meta-Kreises ermöglicht Abbildung 29. Darin sind, abgesehen von den allgemeingültigen BoB-Elementen, die Meta-Kreis-Komponenten visualisiert.

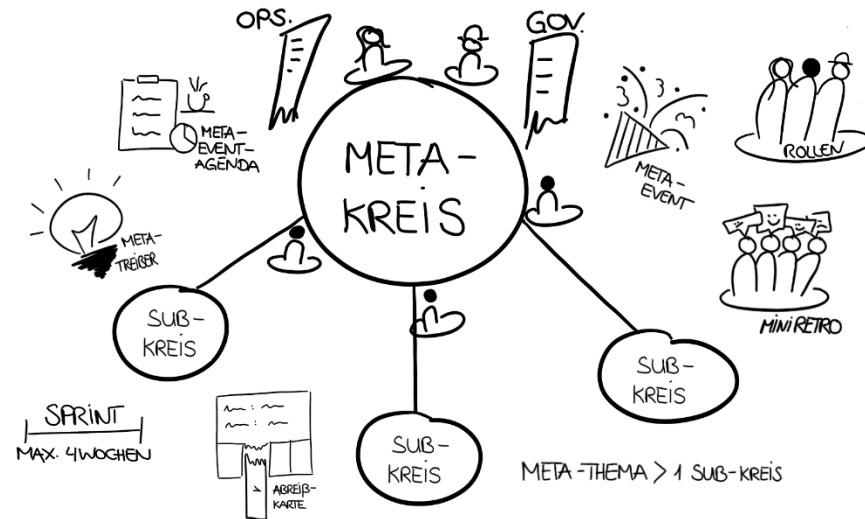


Abbildung 29: Überblick der Komponenten auf Meta-Ebene (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Präsenz des Meta-Kreises ist bei einem Delegiertenkreis vor allem durch den gemeinsamen Meta-Treiber und die regelmäßigen Treffen aller Sub-Kreise sichtbar. Bei einem Servicekreis bleiben einige Teammitglieder weiterhin dem Meta-Kreis zugehörig.



Abbildung 30: Meta-Event (Quelle: Eigene Darstellung)

Das Meta-Event stellt die Schnittstelle aller Kreise im Meta-Kreis dar. Es ist ein übergreifendes Ereignis, welches je nach Meta-Treiber einen Zweck für alle Sub-Kreise erfüllt. Das Meta-Event fasst grundlegend die S3 Muster *Governance-Meeting*, *Backlog priorisieren*, *Meetings evaluieren* und die Scrum-Ereignisse *Planning* und *Review* in einem Meta-Ereignis zusammen. So kann es zum regelmäßigen Austausch und zur Transparenz aller Sub-Kreise und/ oder zum Ausfindigmachen von Abhängigkeiten und kreisübergreifenden Aufgaben aller Sub-Kreise dienen. Auch die gemeinsame Priorisierung der Treiber und die Verteilung der Aufgaben per Pull-Prinzip auf der Meta-Ebene können effektiv für die Zusammenarbeit der Sub-Kreise und den Zweck des Meta-Events sein. Die Durchführung des Meta-Events kann von den Kreis-Mitgliedern entsprechend des jeweiligen Treibers und Zwecks des Events individuell gestaltet werden. Eine Möglichkeit der Gestaltung der Durchführung des Ereignisses, welches BoB empfiehlt, sieht wie folgt aus:

Im Meta-Event werden die Themen von den Vertretern und Freiwilligen der Sub-Kreise mitgebracht. Alle Themen sind Meta-Themen und im Event richtig adressiert, sofern diese mindestens zwei Sub-Kreise betreffen bzw. beeinflussen. Es gilt die Faustregel:

META-THEMA > 1 SUB-KREIS

Abbildung 31: Faustregel für Meta-Themen (Quelle: Eigene Darstellung)

Mittels dieser Regel wird die Autonomie der einzelnen Sub-Kreise gestärkt. Diverse Themen, Schwierigkeiten, Behinderungen oder sonstige Anliegen, die innerhalb der Sub-Kreise experimentiert, umgesetzt oder entschieden werden können und lediglich den jeweiligen Sub-Kreis betreffen, können im Kreis selbst bestimmt werden. Weiten sich die Anliegen und Auswirkungen auf mehr als einen Sub-Kreis aus, greift die Faustregel der Meta-Themen, sodass diese im Meta-Event zu besprechen sind.



Abbildung 32: Sprint und Rollen des Meta-Events (Quelle: Eigene Darstellung)

Zur Sicherstellung der Effektivität und Moderation des Meta-Events dient die Rolle des BoB-Masters. Neben den Repräsentanten ist auch der Lead-Link mit Informationen aus der Organisation für die Sub-Kreise anwesend. Der Meta-Kreis kann zudem Stakeholder, Kunden oder Betroffene außerhalb der eigenen Kreisstruktur zum Meta-Event einladen. Hierdurch erhält das Event Eigenschaften eines Scrum Reviews.

Abhängig vom gewählten Meta-Treiber und der Zweckmäßigkeit des Meta-Ereignisses ist der Zyklus der regelmäßigen Meta-Events zu wählen. Die maximale Sprintlänge liegt bei vier Wochen. Denkbar sind auch ein-, zwei und drei Wochen Zyklen. Empfehlenswert für einen reibungslosen Ablauf sowie Abstimmungen mit der Team-Ebene sind ein vier- oder zweiwöchiger Rhythmus. Einleitend kann sich die Wahl eines zwei Wochen Sprints eignen, um die Lernschleife

kurz zu halten. Sogleich wird ausreichend Zeit für die Bearbeitung der Themen geboten, sodass im Meta-Event über Up-Dates und Neuerungen berichtet werden kann.

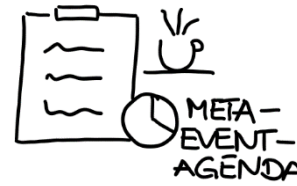


Abbildung 33: Agenda des Meta-Events mit Lean Coffee Charakter und Timebox (Quelle: Eigene Darstellung)

Die mitgebrachten Themen werden als Agendapunkt im Meta-Event aufgenommen, was einen Charakter der Lean Coffee²² Methode aufweist. Die gesammelten Punkte können bspw. mit einer Timebox von zehn Minuten pro Thema abgearbeitet bzw. besprochen werden. Auch das operative Backlog sowie Governance-Backlog füllen die Agenda mit Themen, die wiederum von den Sub-Kreisen sowie dem Lead-Link befüllt werden. Beispiele für Themen aus den Backlogs können etwa neu zu vereinbarende Entscheidungen per Konsent und die Priorisierung und Vergabe von operativen Tätigkeiten sein. Zur

²² Lean Coffee ist eine Methode für ein agendaloses Treffen, bei dem die Teilnehmer die Agenda zu Beginn des Treffens selbst erschaffen und diese anschließend demokratisch und zielgerichtet besprochen wird (vgl. Mahlberg).

Visualisierung dient das Meta-Board, welches beide Backlogs beinhaltet. Dem gesamten Meta-Event wird eine Timebox von 1,5 Stunden empfohlen. Ein zusätzlicher und anschließender Puffer-Termin von einer Stunde zur Besprechung oder Ausweitung von Diskussionen der Themenblöcke kann hilfreich sein, um einen Rahmen für den weiteren und direkten Austausch zu ermöglichen und zeitlich nur die Betroffenen der Themenblöcke einzubinden. Auch die Timebox kann als Vereinbarung aufgenommen werden, sodass diese eigens und mit experimentellem Charakter ausprobiert und festgelegt werden kann.

Eine Hilfestellung zur Einordnung der möglichen Themen können primär zu Beginn von BoB folgende Leitfragen sein:

- Gibt es neue Ideen, Themen oder Projekte? Und wer möchte bei diesen mitmachen?
- Starten Themen oder Projekte? Sind alle Betroffenen involviert oder fehlen noch welche?
- Laufende Themen mit Up-Dates: Wird Unterstützung benötigt?
- Abgeschlossene Themen oder Projekte: Gibt es noch Nacharbeiten oder Folgeaufgaben zu leisten?

Es ist den Meta-Event-Teilnehmern selbst überlassen welche Themen adressiert werden, sofern diese zur Effektivität und dem Sinn

des Events positiv beitragen. Werden Vereinbarungen getroffen, erfolgt dies über die Konsent-Entscheidung.

Weitere Werkzeuge zur Gestaltung des Meta-Events und der Verstärkung der Einflussmöglichkeiten und Sichtbarkeit der Vertreter können sein:

- Puffer-Karte: Kann gezogen werden, wenn Themen ausschweifen. Dient dem Hinweis: *Enough - let's move on.*
- Gamification: Repräsentanten erhalten einen Zeitjoker von fünf Minuten. Diese können für Agendapunkte ihrer Wahl eingesetzt werden, wenn dies ein wichtiges Thema für den Sub-Kreis darstellt.
- Anstecker: Vertreter erhalten ein Symbol oder ähnliches zur Visualisierung der Rolle und den damit einhergehenden Aufgaben.

Die Werkzeuge sollten zu Beginn von BoB außenvor gelassen werden, um die Komplexität eines Einstieges in BoB zu reduzieren. Schließlich sollte zunächst die Festigung des Vorgehens und Zwecks des Meta-Events angestrebt werden, um zu einem späteren Zeitpunkt weitere Spielregeln vorschlagen und einsetzen zu können.



Abbildung 34: Meta-Event evaluieren / Meta-Event Mini-Retrospektive (Quelle: Eigene Darstellung)

Zur kontinuierlichen Verbesserung ist am Ende jedes Meta-Events eine Evaluierung des Meetings wie aus S3 vorgesehen. Hiermit kann das Ereignis durch neue Anregungen an die Gegebenheiten angepasst und stetig optimiert werden. Schließlich obliegt die Ausgestaltung des Meta-Events den Kreis-Mitgliedern, sodass das Event individuell durchgeführt werden kann.

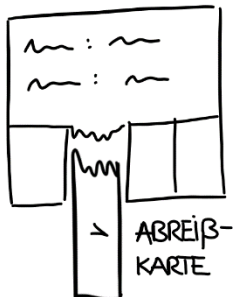


Abbildung 35: Meta-Abreißkarte (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Visualisierung der Meta-Themen erfolgt über das Meta-Board. Es können Daily Business sowie Projekte, die mehr als ein Team betreffen, aufgeführt sein. Zum besseren Verständnis darüber, welche Teams an welchen Backlog-Inhalten arbeiten, können Meta-Abreißkarten verwendet werden. Die Meta-Karten weisen grundlegende Informationen auf, die von allen Interessenten eingesehen werden können und einen Überblick zum jeweiligen Thema bieten.

Auf der Meta-Abreißkarte können Informationen ähnlich den Backlog-Einträgen nach Scrum aufgelistet sein, wie das Thema, die Beschreibung *wer, was* und *wozu* sowie die Nennung der Kunden. Für potenzielle Messungen sind Daten wie *im Backlog seit, in Arbeit seit* und *fertig seit* spannend. Die jeweiligen Teams reißen sich ein Team-Kärtchen von der Abreißkarte ab und nehmen es auf dem jeweiligen Team-Board auf. Der hierdurch entstehende Meta-Überblick kann der Lead-Link in die Organisation tragen. Auch Stakeholder und Kunden können den aktuellen Status quo einsehen. Es wird deutlich, welche Teams an welchen Themen arbeiten. Für detaillierte Einsichten kann zudem auf die Teams zugegangen werden.

Die Abbildung 36 bietet eine Übersicht über die Aufeinanderfolge und das Zusammenspiel der einzelnen Elemente auf der Meta-Ebene mit Bezug auf die Team-Ebene.

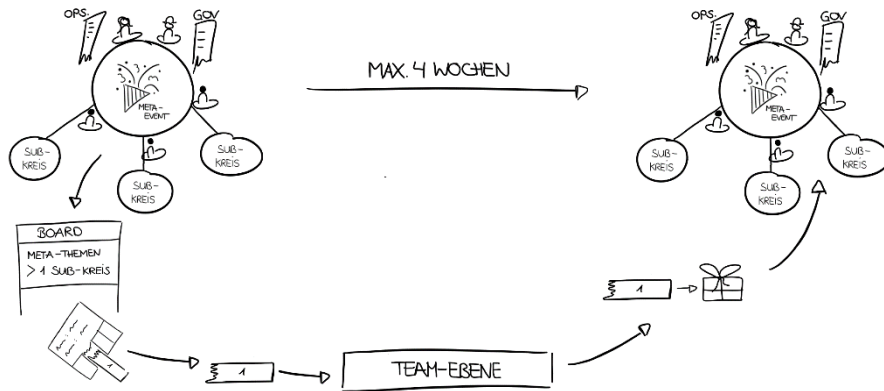


Abbildung 36: Zusammenspiel von Meta-Ebene und Team-Ebene (Quelle: Eigene Darstellung)

Zusammengefasst bildet das Meta-Event hauptsächlich S3 Muster ab. Es dient als regelmäßige Schnittstelle aller Sub-Kreise, in der neue Aufgaben von den Backlogs sowie generelle Informationen in die Team-Ebene transportiert werden. Auf der Team-Ebene werden diese in den jeweiligen Sprints bearbeitet. Die Ereignisse und Updates zu den Aufgaben sowie weitere Themen werden wiederum von den Vertretern der Sub-Teams im Meta-Event präsentiert.

4.4 BoB Team-Ebene

Im Gegensatz zur Meta-Ebene fokussiert die Team-Ebene die produktbezogene bzw. fachspezifische Komponente und Ausrichtung innerhalb der Organisation. Sie beschäftigt sich mit der detaillierten Ausführung der Treiber und operativen Backlog-Inhalten. Die Teams

sind die Experten für den jeweiligen Sub-Treiber/ -Kreis. Das Gesamtbild der Team-Ebene stellt Abbildung 37 dar.

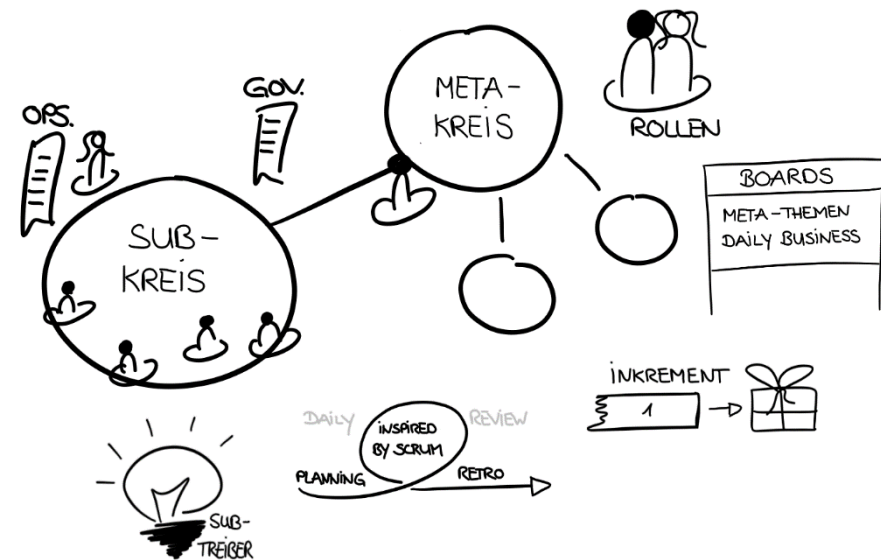


Abbildung 37: Überblick der Komponenten auf Team-Ebene (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Team-Ebene zielt mehr auf die Zusammenarbeit in den Teams ab als auf die kreisübergreifende Transparenz und Zusammenarbeit der gesamten Kreisstruktur. Es wird die erfolgreiche Entwicklung und Bearbeitung der Treiber gefördert, dies umfasst den gesamten Bereich von Daily Business bis Meta-Themen und Projekten. Auf der Team-Ebene können sich das Vorgehen und der Zyklus je nach Sub-Kreis

unterscheiden. Einen dennoch einheitlichen Rhythmus erhalten die Kreise aufgrund des Meta-Events, da sich die Team-Sprints an die Sprintlänge des Meta-Events anpassen müssen. So können Teams bei einem vierwöchigen Meta-Event eine Sprintlänge von einer, zwei oder vier Wochen haben. Bei einem zweiwöchigen Meta-Event können sich die Sub-Kreise für einen ein- oder zweiwöchigen Sprint entscheiden.



Abbildung 38: Scrum-Ereignisse auf Team-Ebene (Quelle: Eigene Darstellung)

Neben den Sprints finden auf Team-Ebene Scrum-Ereignisse verstärkt Anwendung, um eine effektive Zusammenarbeit der einzelnen Sub-Kreise zu fördern. Zu Beginn des Sprints werden die sich aus dem Meta-Event ergebenden Aufgaben, sichtbar durch die Abreißkarten, im jeweiligen Team Planning detailreicher besprochen. Das Planning fungiert hauptsächlich als sicherer Rahmen zur Informationsweitergabe der im Meta-Event besprochenen Themen sowie als richtungsweisende Orientierung der nächsten Woche(n). Die einzelnen Teilaufgaben werden dem Team-Board hinzugefügt, sodass auch der

derzeitige Arbeitsstatus und somit ein Echtzeitbild der Arbeitsfortschritte für Interessierte stets einzusehen sind. Das Team-Board kann die Meta- und Team-Aufgaben gemischt oder getrennt ausweisen.

Gemäß *Inspired by Scrum* wird auch bei BoB ein Daily vorgeschlagen. Die Betroffenen können entscheiden, ob dieses Ereignis angenommen wird oder sich das Team bereits in der Lage fühlt, Arbeitsunterbrechungen selbst zu reduzieren und täglich interdisziplinäre Unterstützung im Team anzubieten sowie zu erfragen. Aufgrund teamorientierten Arbeitens am gemeinsam gewählten Sub-Treiber können die Teamstärke vergrößert und das *Wir*-Gefühl gesteigert werden.

Das Review erfolgt indirekt spätestens im Meta-Event. Sind der Sub-Kreis bzw. die Zusammenarbeit generell in einem engen Austausch zu einander, kann die Gruppe die Durchführung eines Reviews überdenken. Je nach Markt- und Kundennähe sowie Sub-Treiber kann ein separater Review für das Team und dessen Zielgruppe sinnvoll sein. Ansonsten kann je nach Sub-Team die reviewartige Gegebenheit des Meta-Events ausreichende Resonanz und Anerkennung widerspiegeln.

Ein bedeutsamer Bestandteil der Team-Ebene ist die Scrum-Retro, zur Optimierung des Teamzusammenhalts, der Arbeitsweise oder organisationalen Faktoren. Die Retro erhöht im Hinblick auf Empirismus und kontinuierliche Verbesserung den experimentellen Rahmen. Zusätzlich ist dieses Event zum Aufbau einer psychologischen Sicherheit im Team und der damit einhergehenden steigenden Team-Effektivität unerlässlich.



Abbildung 39: Rollen auf Team-Ebene (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Sub-Teams haben neben der Rolle als Teammitglied zusätzlich die des BoB-Masters auf Team-Ebene zu vergeben. Analog zur Meta-Ebene wird die Intelligenz des Teams zur Priorisierung der Aufgaben in den Backlogs, zur Entscheidungsfindung oder zum Hinzuziehen von Interessenten genutzt. Die Rolle des Lead-Links auf Team-Ebene wird durch den Repräsentanten im Meta-Event erfüllt.

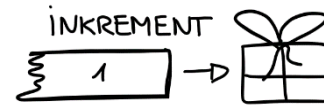


Abbildung 40: Inkrement auf Team-Ebene (Quelle: Eigene Darstellung)

Ziel im Sprint, mit Fokus auf iterativem Vorgehen ist, in den Teams am Sprintende ein Inkrement vorzuweisen. Das Inkrement hat nicht ein potenziell auslieferbares Produkt nach Scrum zu sein, stattdessen können Up-Dates, Informationen oder die bis dahin erarbeiteten Arbeitsfortschritte ausgewiesen werden. Welche Inkremente oder Arbeitspakete sich ergeben sollen, wird im Planning per Pull-Prinzip besprochen. Falls Teams ein Sprint Ziel wie bei Scrum für hilfreich empfinden, kann dies ebenso Anwendung finden.

Um die Transparenz zu wahren, können die Abreißkarten von der Meta-Ebene abgewandelt für das Team-Board verwendet werden. Die Karten können beispielsweise alltägliche Aufgaben, Projekte sowie weitere Themen veranschaulichen.

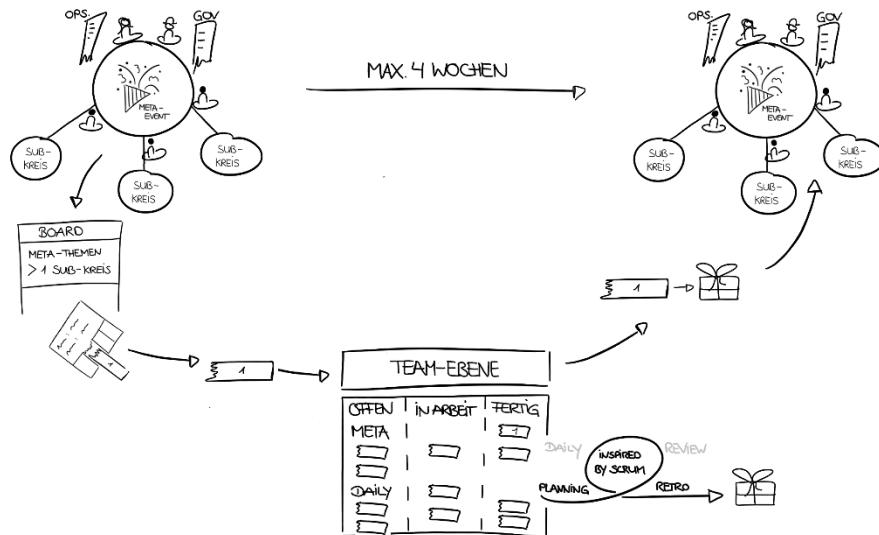


Abbildung 41: Zusammenspiel Team-Ebene und Meta-Ebene (Quelle: Eigene Darstellung)

Die obige Abbildung zeigt die Einsicht der Team-Ebene im Zusammenspiel mit der Meta-Ebene. Die Team-Ebene integriert viele Spielregeln von Scrum. Bei BoB sind das Planning und die Retro Mindestbestandteile auf der Team-Ebene. So liegt das Hauptaugenmerk auf der Informationsweitergabe und Treiber-Fokussierung sowie dem Austausch im Team und der experimentellen, kontinuierlichen Verbesserung. Zur Einhaltung dessen gehören auch der BoB-Master und die allgemein geltenden Elemente zu den festen Komponenten.

4.5 BoB unternehmensweite Anwendung

Bei BoB können beide Ebenen unabhängig voneinander ausprobiert werden. Ob mit der Meta- oder Team-Ebene begonnen wird, können die Betroffenen selbst entscheiden. Für einen leichteren Einstieg in die Agilität eignet sich die Meta-Ebene. Durch das Meta-Event können bereits Transparenz, Schnelligkeit in der Informationsweitergabe und die Verbindung der Sub-Kreise erzielt werden. Zeitgleich oder schrittweise kann auf Team-Ebene an den Gegebenheiten mitgewirkt werden. Dabei sind die Sub-Kreise unabhängig voneinander und können je nach Geschwindigkeit und Bedarf unterschiedlich agieren. Ferner kann dies zu gemeinsamem Lernen und einem weiteren Austausch auf der Meta-Ebene führen. Zu Beginn können die vorgeschlagenen Rahmen als Stabilität in der Veränderung in Anspruch genommen werden. Unabhängig davon, mit welcher Ebene eingestiegen wird, ist es ratsam die Systemstabilität zu nutzen und nach und nach durch eigene Vereinbarungen, Experimente und kontinuierlicher Optimierungen anzupassen.

Sind die Meta- und Team-Ebene in ihrer Durchführung gefestigt und haben sich bewährt, kann BoB weiteren Kreisstrukturen in der gesamten Organisation vorgeschlagen werden. Durch die Meta-Events und das Vertreter-Prinzip lassen sich die Kreisorganisationen flexibel verknüpfen. Weitet sich BoB in der Organisation aus, sind die Meta-

Events die Bindeglieder, durch welche Informationen, Aufgaben und Projekte aus dem operativen Backlog sowie dem Governance Backlog vom Max-Meta-Event, sprich dem Organisationskreis mit der höchstmöglichen Flughöhe der Meta-Ebene, in alle Kreise gelangen können. Diese können wiederum von den Sub-Kreisen, beginnend von dem Min-Meta-Event (Meta-Event mit der geringsten Flughöhe) über die aufsteigende Flughöhe der Meta-Events bis in das Max-Meta-Event (Meta-Event mit der höchsten Flughöhe), hineingetragen werden. Durch die selbstorganisierten Kreisstrukturen und Treiber ist die Organisation in sich wandelbar und dennoch über die Meta-Ebenen ausreichend vernetzt. Hierdurch wird die Organisation robuster und kann trotzdem flexibler auf Veränderungen reagieren.

Ein Beispiel für ein unternehmensweites Zusammenspiel von BoB veranschaulicht folgende Abbildung:

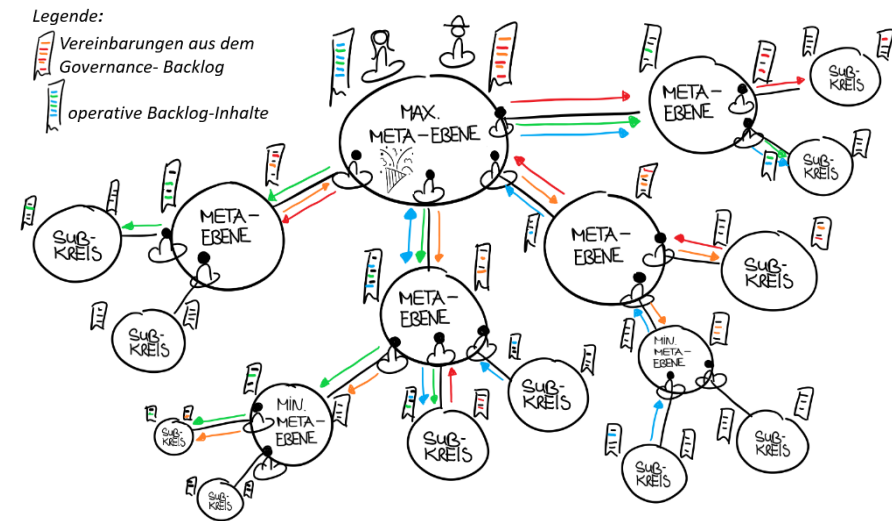


Abbildung 42: BoB-Modell als unternehmensweite Anwendung (Quelle: Eigene Darstellung)

Das Abbild zeigt potenzielle Informations- und Kommunikationsflüsse, die Verteilung und Ausbreitung der Backlog-Inhalte sowie die Vernetzung der Kreisorganisationen. Von allen Ebenen und Kreisen lassen sich operative Tätigkeiten und Vereinbarungen in sämtliche Kreise transportieren. So kann von der Max-Meta-Ebene bis zur Min-Meta-Ebene und den zugehörigen Sub-Kreisen sowie umgekehrt eine stetige, transparente und für alle Betroffenen zugängliche Interaktion stattfinden.

Die Ausweitung von BoB und somit der Anzahl an Meta-Ebenen können beliebig sein. Aufgrund dessen ist es ratsam, die maximale Sprintlänge des Min-Meta-Events zunächst für die anderen Meta-Events mit steigender Flughöhe beizubehalten und je nach Kontext und Bedarf anzupassen. Das experimentelle Vorgehen als Vereinbarung kann auch hier zielführend sein. Je nach gewählter Sprintlänge wirkt sich diese auf die Schnelligkeit der Interaktion von der Min-Meta-Ebene über die dazwischen liegenden Meta-Ebenen bis zur Max-Meta-Ebene aus. Folglich entsteht ein eigens gewählter und benötigter Grad an Agilität.

Die unternehmensweite Anwendung von BoB wird ferner durch alle weiteren BoB-Komponenten sowie Werte und Prinzipien unterstützt, da diese sämtliche Kreisstrukturen zu einem kompatiblen Gesamtgebilde verbinden.

4.6 BoB Zusammenfassung

BoB ist ein Framework, das ein Konzept für eine Team- und Meta-Ebene darlegt und dessen Zusammenspiel ermöglicht. Da BoB den Einstieg in die Agilität vereinfachen soll, kann BoB unabhängig vom

Gesamtkonzept auf den einzelnen Ebenen ausprobiert werden. Zusätzlich bietet es weitere Elemente zur Steigerung der Agilität, die nach Reifegrad der Umsetzung eingesetzt werden können. Auf Meta-Ebene überwiegen die S3 Muster, während die Team-Ebene von Scrum geprägt ist. Verbunden sind beide Ebenen über gemeinsame Werte und Prinzipien sowie allgemeingültige BoB-Elemente²³.

Kennzeichnend für dieses Framework sind die Einbeziehung der Betroffenen sowie das Vertreter-Prinzip. Zusätzlich charakterisiert der Wegfall der Rolle eines Product Owners nach Scrum das Framework. Der Gebrauch der kollektiven Intelligenz, sprich Gruppenentscheidungen per Konsent, nimmt einen maßgeblichen Stellenwert ein.

BoB bietet einen unkomplizierteren Einstieg über die Meta-Ebene, wodurch die Teams vorerst bestehen bleiben können und bei diesen lediglich auf zwei Stellschrauben geachtet werden muss, das Planning zur Informationsübergabe und die Retro zum Teamaustausch. Die jeweiligen Rollen können auf beiden Ebenen vorläufig vom Team oder durch Zeitbegrenzung und Rotation ausgeübt werden. Mit stei-

²³ Siehe zur Einsicht der Herkunft der BoB-Elemente aus Scrum und Soziokratie 3.0 Anhang 10, S. 79 f..

gender Festigung der BoB-Struktur können, je nach Interesse, Fortschritt und Reifegrad der Teams weitere BoB-Elemente und organisationsspezifische Experimente ausprobiert werden.

BoB kann untereinander und in der gesamten Kreisorganisation leicht und flexibel verknüpft werden. Außerdem verbindet es durch die Kreisstruktur und den Treiber den Produkt- sowie Organisationsfokus und bleibt in der Ausrichtung dessen neutral, sodass BoB nicht auf bestimmte Unternehmensbereiche beschränkt ist. Die Meta- und Sub-Treiber lassen ferner durch Änderungen der Treiber sogleich Veränderung in der Unternehmenstätigkeit zu. Das Unternehmen schafft hierdurch eine agilere Handlungsmöglichkeit auf Basis der Teams und Treiber. Es kann auf lange Sicht eine robustere und flexiblere Organisationsstruktur schaffen, die auf Team- und Meta-Ebene in sich wandelbar ist und durch kollektive Intelligenz an Zuspruch gewinnt. Gleichzeitig kann die Organisation so zu einem lebendigeren Organismus heranwachsen, wodurch das Unternehmen längerfristiger in der VUKA-Welt bestehen kann.

5. Experimentelle BoB-Einführung im Human Resources der Haufe Group

Um das theoretische Modell aus Kapitel 4 in seinen Wirkungsweisen zu prüfen, wird BoB in der Praxis erprobt. Die Vorgehensweise der experimentellen Einführung sowie die praktischen Erfahrungen werden in diesem Kapitel dargestellt.

5.1 Ausgangssituation

Bei der Haufe Group beschäftigt sich Human Resources (HR) teilweise täglich mit Veränderungen im Bereich der Personal- oder Organisationsentwicklung. Strukturell organisiert ist HR als Linienorganisation in vier Abteilungen mit bereichsübergreifend 37 Beschäftigten sowie einer Teamleiterin, einem Bereichsleiter und einem Geschäftsbereichsleiter.

Die bisherige Zusammenarbeit von HR erfolgt über einen regelmäßigen Austausch im Abstand von acht Wochen mit allen HR-Beschäftigten. In dem dreistündig angesetzten Termin wird detailliert auf die Projektthemen eingegangen. Die Projektentwicklungen werden über ein bereichsübergreifendes Board mit den Arbeitsstatus *offen*, *in Arbeit* und *fertig* visualisiert. Entstanden auf Basis des Top-Down-Ansatzes der Managementebene sollte das Vorgehen als Hilfsmittel dienen, was sich in diesem Format als nicht bedarfsgerecht von und für

die Beteiligten herausgestellt hat und die Einladung zur Veränderung von der späteren BoB-Masterin angenommen wurde (vgl. Kuschevski, 2019). Von außen beobachtet, ist eine offene Kultur bei HR und der Wille der Beteiligten für eine Veränderung vorhanden. Die freiwillige BoB-Masterin aus HR ist bereits im Zuge der Vorbereitungen der Zusammenstellung des *HR-BoB*-Angebotes eingebunden, um die Rolle des BoB-Masters mit Erfahrungswissen aus dem HR-Bereich und dem Verständnis über die Grundprinzipien und Ziele von BoB zu verbinden. Hierdurch erhält die Einladung und experimentelle Einführung von *HR-BoB* einen natürlichen Charakter. Dementsprechend ist für das Experiment eine Feldbeobachtung vorgesehen, sodass die Betroffenen informell im Arbeitsalltag bei *HR-BoB* beobachtet werden können. Die Abfragen, Beobachtungen und Mitwirkungen im Experiment sind trotz Berücksichtigung des wissenschaftlichen Rahmens an die alltäglichen Gegebenheiten und Situationen angepasst. Die Datenerhebung erfolgt dabei unsystematisch, unvermittelt und ohne Hilfsmittel, um den Geschehnissen der Beteiligten einen hohen Freiheits- und Gestaltungsgrad zu ermöglichen. Aufgrund der zu Beginn mitgeteilten Information an die Beteiligten und deren Zustimmung zur wissenschaftlichen Begleitung der BoB-Einführung, wurde eine offene und teilnehmende Beobachtung gewählt, welche als Rolle der Besucherin bei den Meta-Events ausgeführt wird (vgl. Gehrau, 2017, S. 21 ff.). Im Zusammenhang mit den Beobachtungen in den Meta-

Events stehen die theoretische Begleitung der BoB-Masterin sowie konkrete Handlungsempfehlungen für weitere Herangehensweisen im Experiment.

5.2 Experimentelle Einführung

Der Vorschlag, das BoB-Modell bei HR auszuprobieren, wurde bei der Kick-off-Veranstaltung zur Einladung einer Veränderung für HR (14. Januar 2019) unterbreitet. In einem gemeinsamen Austausch zur aktuellen Situation wurde die Zustimmung zur Veränderung der Ist-Situation befürwortet. Mit dem Ziel die Veränderung bedarfsgerecht zu gestalten, wurden das Grundprinzip von BoB vorgestellt und sogleich die Erwartungshaltungen und Wünsche der Betroffenen im Hinblick auf die Meta-Ebene in Form von User Stories²⁴ abgefragt, wie es in Abbildung 43 dargestellt ist. Aus der Abfrage²⁵ sind Kategorien entstanden, die als Ziele und Zwecke der Meta-Ebene von den HR Beteiligten herausgearbeitet wurden. Diese sind: *Zusammenarbeit zwischen Teams, Kundenorientierung, miteinander Lernen, Resonanzen und Wahrnehmungen, gemeinsam Priorisieren* und *Transparenz*. Aus diesen Kategorien hat sich der Meta-Treiber *übergreifend synchronisieren und schnell entscheiden* ergeben, welcher per

Konsent entschieden wurde. Der *HR-BoB* ist als Folge der User Stories und erhaltenen Informationen mit Fokus auf die Meta-Ebene zusammengestellt, welcher als Vorschlag unterbreitet und für das Experiment von HR per Konsent mit Integration der Einwände befürwortet wurde. Unterstützend kann bereits zu Beginn des Experiments von HR Vertrauen und Freiheit in der Ausgestaltung als Beobachterin wahrgenommen werden, was auf der HR-Kultur beruhen kann.



Abbildung 43: Erwartungsabfrage und Erklärung des Meta-Events²⁶ (Quelle: Eigene Bildmaterial)

²⁴ User Stories beschreiben Anforderungen aus Sicht der Benutzer und drücken in einem Satz den Kern der Anforderung und den Mehrwert für den Kunden aus (vgl. Wirdemann und Mainusch, 2017).

²⁵ Zur Einsicht der Erwartungsabfrage, Kategorien sowie die Zuordnung der BoB-Elemente siehe Anhang 11, S. 81 und 12, S. 82 ff..

²⁶ Eine größere Ansicht der Abbildung 43 bietet Anhang 11, S. 81 und 13, S. 85.

Der Meta-Treiber und die gegenwärtigen Teamzusammensetzungen werden als Vereinbarungen²⁷ in das Governance-Backlog aufgenommen. Ein wichtiger Bestandteil der Vereinbarungen ist zudem das zeitliche Ausmaß des Experiments von BoB. Beschlossen wurde ein Zeitrahmen von sechs Meta-Events²⁸ und eine Sprintlänge von zwei Wochen auf Meta-Ebene. Die Rollen sind aus den bisherigen Tätigkeiten der Linienorganisation abgeleitet, sodass sich eine BoB-Masterin und zu diesem Zeitpunkt ein *Lenkungskreis*²⁹ aus den drei Führungskräften ergeben hat. Alle zu Beginn getroffenen Vereinbarungen laufen mit Ende des Experiments (23. April 2019) ab.

Das erste Meta-Event³⁰ (11. Februar 2019) zeichnet sich durch eine Teilnehmeranzahl von etwa 30 Personen aus. Die noch neuartige Struktur und Vorgehensweise in diesem Event kann viele Betroffene selbst zur Teilnahme am ersten Meta-Event angeregt haben. Wiederrum kann es auch als Zeichen für Unsicherheit und noch nicht umgesetzten Prinzipien, wie dem Vertreter-Prinzip, gedeutet werden. Als Vorschlag beim ersten Meta-Event und mit entsprechender Zustimmung wird in der Agenda folgende Unterteilungen zur Auswahl gestellt: *Fertiges und Lessons' Learned, Laufendes, Geht-Ios-Ding,*

Ideen und Resonanzen sowie *Feedback zum Meta-Event*. Diese Unterteilungen dienen der Unterstützung der Einordnung möglicher Agendapunkte sowie dem Lernen und Anwenden der Elemente, wie der Faustregel *Meta-Thema > 1 Sub-Kreis*. Zur Auswertung des Experiments ist jedem Agendapunkt eine Kategorie aus den erarbeiteten Zwecken des Meta-Events zuzuordnen³¹. Darüber soll eine Verbindung zwischen den eingebrachten Themen und den Kategorien *Thema-zahlt-ein-auf* hergestellt werden, um beim Rückblick des Experiments auf die eingebrachten Agendapunkte und deren Auswirkungen auf den Zweck des Events eingehen zu können. Zu Beginn des ersten Events wird keine Timebox außer den 1,5 Stunden verwendet, um es offen zu gestalten und nach Bedarf mit neuen Ideen und Bedürfnissen der Betroffenen anzureichern, auszuprobieren und entstehen zu lassen. Zur Reduzierung der Komplexität finden die Meta-Events alle zwei Wochen zur selben Zeit und am selben Ort statt.

²⁷ Siehe zur Einsicht der Vereinbarungen Anhang 14, S. 86.

²⁸ Der Meta-Event ist bei HR auch als Meta-Runde oder Meta-Circle bekannt.

²⁹ Lenkungskreis ist ein *veraltet*er Gedanke auf dem Weg zum theoretischen BoB sowie *HR-BoB*. Der Lenkungskreis hatte im HR-Experiment die Rolle des Lead-Links inne und als zusätzliche Aufgabe die Backlog Priorisierung.

³⁰ Siehe zur Einsicht des Rahmens der Meta-Events Anhang 18, S. 89.

³¹ Siehe zur Einsicht des Meta-Boards und Agenda Anhang 17, S. 88.



Abbildung 44: Ort und Rahmen der Meta-Events (Quelle: Eigenes Bildmaterial³²)

Die Abbildung 44 zeigt den Rahmen des zweiten Meta-Events (25. welche verstärkter genutzt werden. So wird das Vertreter-Prinzip zunehmender angewandt, was sich aus der Präsenz der etwa zwölf Personen schlussfolgern lässt. Die Agendapunkte werden teilweise bereits vorbereitet mitgebracht, sodass das Event reibungsloser und mit weniger Fragen zum Format durchgeführt wird. Beobachtet werden kann zudem ein vermehrter Austausch sowie intensiveres Hinterfragen von Themen. Damit ein Gefühl für die Timebox entsteht und

sogleich die Komplexität der Zeiteinschätzung pro Thema reduziert wird, wird die Lean Coffee Methode vorgeschlagen. Diese Methode wird von den Betroffenen befürwortet, wodurch diese für die nächsten Events beibehalten wird.

Beim dritten Meta-Event (11. März 2019) ist die Struktur und somit die Sicherheit der Teilnehmer gefestigter. Hinzukommend wird die Rolle des Repräsentanten verstärkter in den Mittelpunkt gebracht, um die Attraktivität der Rolle und sogleich die Verantwortung im Event nochmals hervorzuheben. Dies stellt ein rosafarbenes Smiley-Post-it als Symbol der Rolle dar, was primär die Aufgabe der Informationsweitergabe an die jeweiligen Sub-Kreise verdeutlicht. Auch sind für die Repräsentanten *Puffer-Karten*³³ als Angebot bereitgestellt, sodass diese ihren Einfluss und die Interessen der Sub-Kreise ausüben können. Als Feedback zum Meta-Circle wurde beim dritten Event das Gefühl *es ist unser Termin* in der Runde geteilt, was auch aus der positiven Grundeinstellung und intrinsischen Motivation zur Mitgestaltung der Betroffenen interpretieren lässt. Zusätzliche Impulse können überdies die hohe Gestaltungsfreiheit sowie die geringe Anwesenheit des Lenkungskreises sein, was hingegen auch als Anzeichen von Vertrauen in die Repräsentanten, den BoB-Master und das

³² Die Abbildung 44 ist aufgrund des Datenschutzes anonymisiert.

³³ Siehe zur Einsicht der Puffer-Karte und das Smiley-Post-it Anhang 15 und 16, S. 87.

Meta-Event im Allgemeinen gedeutet werden kann. Für das Konzept von BoB ist dies aufgrund der Freiheit in der Rollenverteilung nicht hinderlich, sondern bestärkt vielmehr die Eigenschaften der Rollenbesetzung, die Gleichstellung sowie die Selbstorganisation und -verpflichtung der Beteiligten im Meta-Event.

Die nächsten beiden Meta-Events (25. März und 8. April 2019) wurden von der BoB-Masterin mit gleichbleibender Struktur moderiert. Die gleichbleibende Anzahl der fünf Repräsentanten sowie Freiwilligen lässt auf eine Annahme des Vertreter-Prinzips schließen. In der Regel nehmen fünf bis zwölf Beteiligte am Event teil. In der Zwischenzeit wurden andere bestehende HR-Termine verringert und die Inhalte als Agendapunkte in die Meta-Events integriert. Dies kann als Stärkung des Events hinsichtlich des Interesses, der Bedeutsamkeit sowie Effektivität beobachtet werden. Diese Entwicklung lässt sich als Teilbestätigung des Event-Erfolges interpretieren. Neben dem Informationsaustausch und der Transparenz sind ein Lernkalender³⁴ für Seminarbesuche zum Angebot von Brown Bag Sessions oder die *Wall of Motivation* entstanden, was Beispiele für die entstehende Ideengenerierung durch einen regelmäßigen teamübergreifenden Aus-

tausch aufzeigen. Wahrgenommen werden kann auch ein zunehmender Wechsel der Repräsentanten in den einzelnen Events, was als Befürwortung des BoB-Prinzips *einer muss alle dürfen* sowie dem Stellenwert des Events und des Vertreter-Prinzips angesehen werden kann. Aufgefasst werden kann zudem, dass die Betroffenen selbst keine Verschlechterung der Informationsweitergabe verspüren und das Vertrauen in die Rolle sowie die damit verbundene Entscheidungsgewalt weiter steigen. Das zeitliche Ausmaß der Meta-Events mit einer maximalen Timebox von 1,5 Stunden wurde stets eingehalten. Bislang bestand kein Bedarf am zeitlichen Puffer im Anschluss, was sich als Bestätigung der bedarfsgerechten Flughöhe der Meta-Themen, das zeitliche Ausmaß sowie die Faustregel der Meta-Themen deuten lässt.

Beim sechsten Meta-Event und zeitgleich dem Ende des Experiments (23. April 2019) werden die Agendapunkte regulär nacheinander besprochen. Mit Verwendung des Puffer-Termins wird auf das letzte und größte Thema eingegangen, der Rückblick und die Konsent-Entscheidung zum weiteren Vorgehen von *HR-BoB*. Für den Rückblick und die Mini Retro, haben fünf Repräsentanten und vier Freiwillige in einer Minute gemeinsam mehr als zehn positive Dinge

³⁴ Siehe zur Einsicht der *Wall of Motivation* und des Lernkalenders Anhang 22, S. 93.

über BoB gesammelt³⁵. In dieser Übung werden die intuitiven Gedanken zum erlebten Experiment abgefragt. So verdeutlichen die Begriffe wie *Info*, *Abstimmung*, *Sounding* und *Flughöhe* den Nutzen des Events für die Betroffenen. Die Auswertung der Themen bezogen auf die einzuzahlenden Kategorien verdeutlicht in Abbildung 45, dass vor allem die *Transparenz* und das *Miteinander Lernen* den Rahmen des Meta-Events ausfüllen und hingegen das *Gemeinsam priorisieren* nicht stattfindet. Auf Basis dieser Erkenntnisse, Erfahrungen und Eindrücke des BoB-Experiments entscheiden sich die Repräsentanten per Konsent für eine Verlängerung des Experiments, was als Erfolg der experimentellen Einführung des *HR-BoB* angesehen werden kann.

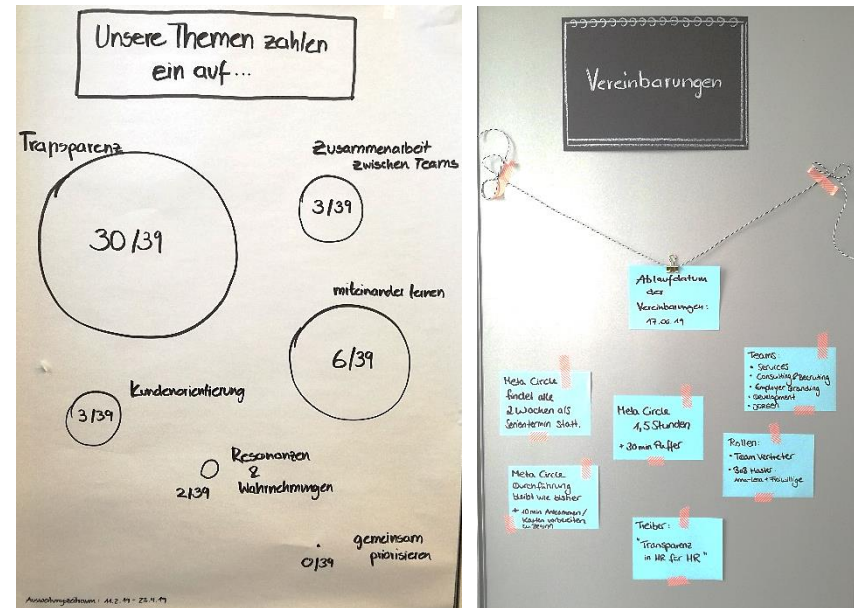


Abbildung 45: Auswertung des Experiments sowie Vereinbarungen der Experimentverlängerung³⁶ (Quelle: Eigenes Bildmaterial)

Innerhalb des sechsten Events wurden sogleich die neuen Vereinbarungen in Abbildung 45 an die Erfahrungswerte angepasst, sodass zunächst der Meta-Treiber überarbeitet wurde. Der Meta-Treiber *Transparenz in HR für HR* ist für die Fortsetzung mit einer vereinbarten Laufzeit von sechs Meta-Events mit gleichbleibender Sprintlänge von zwei Wochen bestimmt. Die Rolle des Lenkungskreises ist abgewählt und auch die Rolle der BoB-Masterin wird für Freiwillige im

³⁵ Siehe zur Einsicht der Übung *zehn positive Dinge über BoB* Anhang 19, S. 90.

³⁶ Eine größere Ansicht der Abbildung 45 bietet Anhang 20, S. 91.

Event zugänglich gemacht, sodass diese nicht mehr auf die bisherige BoB-Masterin beschränkt ist. Allen Vereinbarungen ist die selbe Gültigkeitsdauer von vier Meta-Events (bis zum 17. Juni 2019) zugesprochen, bis diese erneut geprüft und gegebenenfalls per Konsent neu entschieden und/ oder angepasst werden.

Die Verlängerung des Experiments basiert auf den angepassten Vereinbarungen aus dem Governance-Backlog. Die Auswirkungen der Entscheidungen werden von allen Beteiligten in HR mitgetragen. In den letzten acht Wochen hat sich das Meta-Event im Aufbau und in der Verwendung weiter gestärkt. Die Mitgestaltung in diesem Event sowie die Grundprinzipien werden weiterhin angewandt. Zusätzlich zur Meta-Ebene lassen sich auf der Team-Ebene keine Veränderungen wahrnehmen. Das Angebot einer Begleitung der Veränderung auf Team-Ebene als Agendapunkt im Event, sprich auf Basis des einzelnen Sub-Kreises, wird bislang nicht wahrgenommen.

Am Ende des zweiten, verlängerten Experiments (17. Juni 2019) werden das weitere Vorgehen und die Entwicklung von *HR-BoB* besprochen. Die zweite Auswertung³⁷ zu den *Thema-zahlt-ein-auf-Kategorien* bestätigen die Erkenntnisse aus dem ersten Experiment. Die

Agendapunkte wirken sich auf Transparenz und das miteinander Lernen aus, wodurch der Bedarf eines Austausches zur Transparenz von HR gemäß des Treibers *Transparenz in HR für HR* bestätigt und sogleich die Wirkungsweise des Meta-Treibers als Fokus bestärkt wird. Auf Grund der vorangegangenen Erfahrungswerte entscheiden sich die Betroffenen per Konsent für die Beibehaltung von *HR-BoB* und dessen stetige Weiterentwicklung auf Basis des Bedarfs der Betroffenen, was als Erfolg der experimentellen Einführung von *HR-BoB* interpretiert wird. Auch außerhalb der wissenschaftlichen Arbeit bleibt ein intensiver Austausch mit der *HR-BoB*-Masterin für die theoretische Unterstützung sowie zur Empfehlung von Ideen, Vorschlägen und nächstmöglichen Schritte für *HR-BoB* bestehen.

5.3 Ergebnis und kritische Würdigung

Die experimentelle Einführung von BoB bei HR konnte erfolgreich und mit positiven Auswirkungen auf die Zusammenarbeit und Transparenz im Bereich HR erprobt werden. Unter den Rahmenbedingungen und der Ausgangssituation des Experiments konnte BoB in der Praxis erfolgreich als Framework angewendet werden, insbesondere das Grundkonzept und die Meta-Ebene. Das Format und die Umset-

³⁷ Siehe zur Einsicht der Auswertung der Experimentverlängerung Anhang 21, S. 92.

zung wurden von HR mit Vertrauen, Offenheit und Motivation zur Veränderung unterstützt, wodurch es an Erfolgspotenzial und Realisierbarkeit gewonnen hat.

Die Möglichkeit der Mitgestaltung und der Fokus sowie die Gemeinsamkeit des Meta-Treibers haben dazu geführt, dass das *Wir*-Gefühl und die Selbstverpflichtung auf der BoB Meta-Ebene von Event zu Event wahrnehmbar gestiegen sind. In kurzer Zeit konnte über die Meta-Ebene ein bereichsübergreifender Austausch von Informationen, Resonanzen und Rückmeldungen erzielt werden, wie es von HR zuvor über die Erwartungshaltungen in den User Stories deutlich wurde. Aufgrund der Beobachtungen kann festgestellt werden, dass BoB alleinig durch den Einsatz der Meta-Ebene die Ziele von BoB erreichen kann. Der *HR-BoB* bestätigt somit das theoretische Modell, auch nur auf einer Ebene wirken zu können und dennoch bereits Teilerfolge im Blick auf agileres Handeln und Denken zu erzielen. Zudem können die Gegebenheiten der Sub-Teams unverändert bleiben, während auf der Meta-Ebene die Grundprinzipien etabliert werden. Dieses Verhalten überträgt sich wiederum beobachtbar indirekt auf die täglichen Arbeiten in den Sub-Kreisen. Das Experiment und die Entwicklungen bei HR bekräftigen überdies Larman's Law (2019) *Kultur folgt Struktur*. Die Aussage, dass BoB einen unkomplizierten

Einstieg in das agile Arbeiten ermöglichen kann, wird durch den *HR-BoB* bestätigt.

Den Erfolg bei HR bestätigen die Beteiligten durch das realisierte Experiment sowie dessen Verlängerung. Final bestätigt wird die Wirkungsweise von *HR-BoB* durch die allgemeine Beibehaltung und die stetige Weiterentwicklung des bestehenden Grundkonzeptes. Der Erhalt sowie die neuen Vereinbarungen lassen erkennen, dass die Entscheidungsgewalt von den Repräsentanten wahrgenommen sowie von allen Beteiligten mitgetragen wird und sogleich die Selbstverpflichtung des HR Bereichs steigt. Auch die Experimentierfreudigkeit hat sich erhöht, was bspw. durch das Abschaffen des Lenkungs-kreises gedeutet wird. Aus diesen einzelnen Handlungsweisen konnte eine kontinuierliche Verbesserung entstehen, die von den Betroffenen selbst ausgeht. Die Beobachtungen im Rahmen des Experiments werden durch die klaren Handlungen der HR Beteiligten gestützt. Daraus lässt sich schließen, dass die Prinzipien und Werte von BoB, wie etwa die Gleichstellung, Offenheit, Respekt und Konsent von den HR-Betroffenen über die Meta-Ebene hinaus fortan entwickelt, angewandt und gefestigt werden.

Bei kritischer Betrachtung der experimentellen Einführung kann festgestellt werden, dass einige Elemente nicht ausreichend angewendet werden konnten. So wurden bei den Meta-Events noch keine

Agendapunkte angesprochen, die eine Konsent-Entscheidung oder explizit den Lenkungsreis bzw. Lead-Link benötigen. Das fehlende Bedürfnis eines Lenkungsreises bestärkt wiederum die Theorie und Anwendung der kollektiven Intelligenz lediglich bei Bedarf sowie die Rollenverteilung auf das gesamte Team, da indirekt alle Personen in HR einen Lead-Link in der Organisation darstellen. Für ein experimentelles Ausmaß von 18 Wochen, konnte der Vorteil und Nutzen von BoB bereits bei den Beteiligten erkenntlich und erlebbar gemacht werden. Jedoch bedarf es bei einer lernenden Organisation mit einer Veränderung in diesem Umfang einen größeren zeitlichen Rahmen, um das Modell in Gänze sowie nachhaltig von den Betroffenen selbst zu etablieren und langfristige bzw. fundierte Erkenntnisse zu gewinnen.

Auch die Form der Datenerhebung über die Beobachtungen in der Rolle der Besucherin bringen allgemein bekannte Fehlbarkeiten mit sich. Wenngleich der Rahmen der Beobachtungen stark an die natürlichen Gegebenheiten angepasst wurde, sind mit Beobachtungsfehlern wie einer zu positiven Einschätzung der experimentellen Entwicklung, dem Milde-Härtefehler, oder logischen Fehlern beim Deuten der Beobachtungen ausgehend von der Beobachterin zu rechnen. Fehlende Beobachtbarkeit bestimmter Verhaltensweisen sowie

die Veränderung des natürlichen Verhaltens der Betroffenen alleinig durch deren Wissen der Beobachtung sind ebenso anzumerken.

Trotz kritischer Betrachtungsmöglichkeiten besteht die Tatsache, dass HR sich aufgrund der Erfahrungswerte aus den Experimenten und den erlebten Erfolgen die Zeit für die Veränderung nehmen möchte. Der *HR-BoB* wird demnach weiterhin Bestandteil des Bereichs sein. Der bestehende Rahmen und die Struktur werden von der BoB-Masterin beibehalten und mit jedem Meta-Event mit den Beteiligten weiter gestaltet. Inwiefern und in welchem Tempo sich *HR-BoB* zusätzlich auf die Team-Ebene beziehen wird, bleibt offen und steht den Betroffenen frei. Um einen erneuten Erfolg in anderen Bereichen mit BoB zu erzielen, ist darauf zu achten, mit dem theoretischen Modell und seinen Grundprinzipien stets auf die neuen Gegebenheiten und Bedürfnisse der Betroffenen einzugehen und diese an die Vorgehensweise von BoB anzupassen.

6. Abschließende Betrachtung

In diesem Kapitel wird zusammenfassend auf die Arbeit eingegangen und die bedeutendsten Erkenntnisse sowie Aspekte werden hervorgehoben. Als Abschluss erfolgen ein Fazit sowie Ausblick dieser Arbeit.

6.1 Zusammenfassung und Fazit

Im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit wurde die Kompatibilität der agilen Methoden Scrum und Soziokratie 3.0 geprüft. Dazu wurden in Kapitel 3 jeweils die Scrum Werte und S3 Prinzipien sowie Scrum Spielregeln und S3 Muster betrachtet. Im Vergleich beider Methoden lassen sich einige Gemeinsamkeiten und Analogien erkennen, die eine Kombination dieser beiden agilen Frameworks möglich machen. Aus den gewonnenen Erkenntnissen sowie dem positiven Ergebnis einer Verbindungsmöglichkeit zu einer agileren und robusteren Organisationsstruktur ist das Best-of-Breed-Modell im Rahmen dieser Thesis entwickelt worden. So wurde in Kapitel 4 ausführlich auf das Grundkonzept und die allgemeingültigen Bestandteile sowie auf die Meta- und Team-Ebene im BoB eingegangen. Auch die Aussicht einer unternehmensweiten Anwendung wurde beleuchtet. Das zunächst theoretisch erarbeitete Framework wurde daraufhin in der Praxis als Experiment bei HR der Haufe Group erprobt und in Kapitel

5 beschrieben. Die theoretischen Ansätze von BoB können durch das erfolgreiche Experiment, dessen Verlängerung und letztlich durch die Beibehaltung von BoB bei HR der Haufe Group bestätigt werden. Die Wirksamkeit der Grundprinzipien und die Zielerreichung von BoB, einen leichteren Einstieg in eine agilere und robustere Organisationsstruktur zu ermöglichen, können belegt werden.

Die Vereinbarkeit von Scrum und S3 ist eine Ergänzung, die in einer VUKA-Welt benötigt wird. Während Scrum nach den organisationalen Paradigmen von Laloux der pluralistischen Organisation zugeordnet werden kann, besteht die Möglichkeit durch die Kombination mit S3 das Unternehmen zu einer evolutionären Organisation (Teal Organisation) heranzuwachsen zu lassen. Diese Perspektive ist in BoB aufgrund der Zusammenstellung von *Pflicht*-Elementen aus Scrum und *nach-Bedarf*-Elementen von S3 in einem ganzheitlichen Grundkonzept gegeben. Des Weiteren schafft BoB die Vollkommenheit aus Produkt- sowie Organisationsfokus und einem *höheren Sinn* im Zuge einer evolutionären Organisation.

Schlussfolgernd aus den Erkenntnissen und Erfahrungswerten des HR-Experiments kann BoB weiterhin in der Praxis angewandt und auf andere Organisationsbereiche in der Haufe Group erweitert werden. BoB schafft es über die Meta-Ebene die einzelnen Sub-Kreise zu verbinden, gleich ob diese bereits agiler oder noch herkömmlich

aufgestellt sind. Die Meta-Ebene ermöglicht einen Austausch sowie eine kontinuierliche Verbesserung zwischen den Sub-Kreisen mit dem Ziel eine agilere Organisationsstruktur zu erreichen. Obwohl sich BoB bei HR bewährt hat, kann eine selbige Erfolgsentwicklung nicht auf sämtliche experimentelle Einführungen von BoB verallgemeinert werden. Denn Unternehmen sind meist keine starren Strukturen mit klaren Zuständigkeiten, sondern heutzutage mit komplexen Organismen zu vergleichen. So können Unternehmen im Cynefin Framework ebenso dem komplexen Quadranten zugeordnet werden, sodass auch bei Organisationen lediglich die Vorgehensweise *Probe – Sense – Respond* empfehlenswert ist. Aus diesem Grund bietet BoB bewusst eine rahmenscaffende Basis an, die so gleich wie etwa durch mitgestaltende Vereinbarungen und den Einbezug der Betroffenen die erforderliche Freiheit in der individuellen Ausgestaltung für den Organismus bietet.

In Analogie an das *Shu-Ha-Ri*-Konzept und *The Heart of Agile* ist das Bewusstsein zu schaffen, dass BoB im theoretischen Ansatz erfolgreich ist und auf der *Shu*-Ebene für weitere interessierte Organisationen erfolgreich angewendet werden kann. Im HR-Experiment befand sich BoB mit der Zusammenstellung des *HR-BoB* auf der *Ha*-Lernstufe und wurde entsprechend stetig an die vorherrschenden

Gegebenheiten angepasst. Um eine agilere und robustere Organisationsstruktur zu erhalten, ist jedem Unternehmen geraten, auf einem eigenen Weg der Veränderung auf die japanische Lernstufe *Ri* hinzuarbeiten. Dabei kann ein *Kokoro* hilfreich sein, der stets die agile Veränderung begleitet und das Herz der Agilität bewahrt sowie darstellt. Schließlich müssen komplexe Organismen auch mit komplexen *Systemen* angegangen werden, sodass ein starres, generalisiertes Modell meist nicht ausreichend ist, um eine agilere Organisation zu werden (vgl. Malik, 1998, S. 9). BoB dient als guter Einstieg in eine gesamtheitlich agilere Organisationsstruktur, bei der bereits agile sowie herkömmliche Unternehmensbereiche verbunden werden können. Wie sich BoB über die Zeit individuell weiterentwickelt, ist sekundär, solange die Werte und Prinzipien von BoB sowie das Herz von Agilität beibehalten werden. Denn bereits Darwin (1859) wusste: Nur die Anpassungsfähigsten überleben.

6.2 Kritische Betrachtung und Ausblick

Im Zusammenhang mit der Forschungsfrage dieser vorliegenden Masterthesis konnte einer ausweiteten Betrachtung weiterer agiler Frameworks nicht nachgegangen werden. Das steigende Interesse sowie der Bedarf an agilen Methoden hat in den letzten Jahren unter anderem zu Weiterentwicklungen von Scrum zu Scrum mit mehreren Teams geführt, wie bspw. *Large-Scale-Scrum*, *Nexus* oder

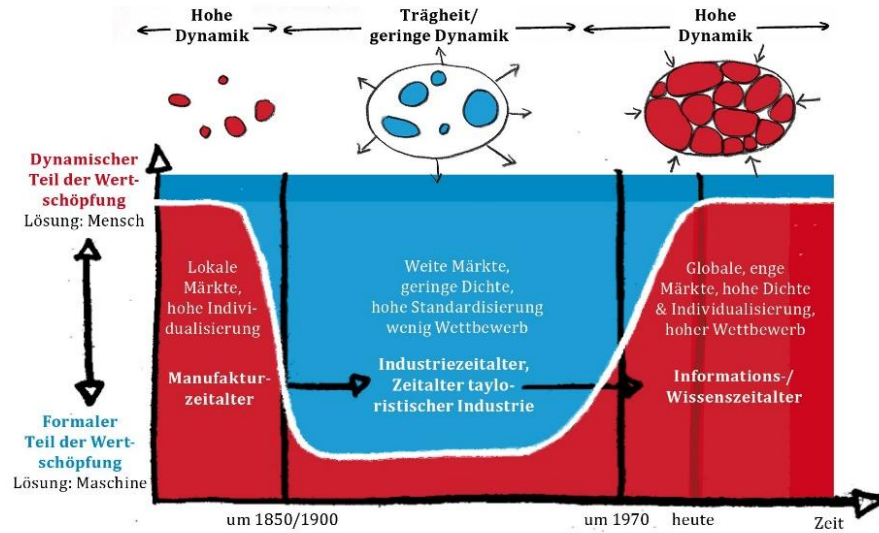
Scrum@Scale. Werden BoB und Scrum@Scale oberflächlich betrachtet, können sich Parallelen in der Organisationsstruktur aufgrund der Gemeinsamkeit von abstrakter werdenden Aufbaustufen (Meta-Ebenen) ergeben. Der größte Unterschied und demnach auch das Alleinstellungsmerkmal von BoB ergibt sich durch den Einsatz von Scrum ohne Product Owner, dem Einbezug kollektiver Intelligenz sowie der Verbindung des Produkt- und Organisationsfokus im Treiber. Nach den vorangegangenen Ausführungen kann insofern kritisch hinterfragt werden, ob BoB lediglich eine neuartige Weiterentwicklung von Scrum hin zu einem befüllten Scrum Container ohne Product Owner mit S3 Muster und Prinzipien ist. Jedoch ist die Kombination der Methoden Scrum und S3 weitreichender im Blick auf eine sich entwickelnde Teal Organisation und integriert Grundhaltungen, die in der zukünftigen Arbeitswelt wichtiger werden können.

Aufgrund der Tatsache, dass mit steigendem Bedarf an Agilität in Unternehmen fortlaufend agile Vorgehensweisen entwickelt werden, sollten diese neuen Ansätze als mögliche Ergänzungen in die Weiterentwicklung von BoB aufgenommen werden. Beispielsweise sollte sich auch BoB mit Themen wie agiler Budgetierung oder anderen unterstützenden Techniken für eine schnellere und nachhaltigere Einführung von Agilität befassen. Deshalb sind *Beyond Budgeting*, *Open Space Agility*, *Objectives and Key Results* oder auch *New Work* als

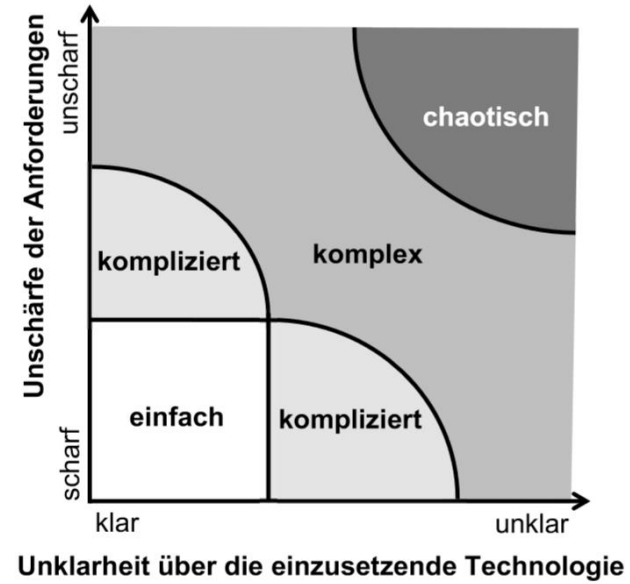
Konzept der neuen Arbeit Beispiele spannender Handlungsmöglichkeiten und Potenziale, die sich zukünftig vermehrt in der Thematik der agilen Organisationsstruktur ergeben werden und als Vorschläge im BoB langfristig integriert werden sollten.

Die Haufe Group sollte an den Erfolgen des *HR-BoB* anknüpfen und die positiven Erfahrungen an andere Unternehmensbereiche weitertragen. Die durch die experimentelle Einführung erlangten Kenntnisse und Erfahrungswerte sollten genutzt werden, um weiterhin an der Entwicklung einer gesamtheitlich agileren Organisationsstruktur zu arbeiten. Empfehlenswert für HR ist die stetige Ausgestaltung sowie Ausweitung des *HR-BoB*, um die agile Arbeitsweise kontinuierlich zu verbessern. Auch anderweitige experimentelle Einführungen von BoB können einen guten Einstieg der Veränderung sein und sogleich langfristig zu einer unternehmensweiten Anwendung von BoB bei der Haufe Group führen.

7. Anhang



Anhang 1: Taylor-Wanne (Quelle: Pflaeging, 2014, S. 7)



Anhang 2: Stacey-Matrix (Quelle: Goll und Hommel, 2015, S. 3)

Principles behind the Agile Manifesto

We follow these principles:

Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.

Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.

Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale.

Business people and developers must work together daily throughout the project.

Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done.

The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.

Working software is the primary measure of progress.

Agile processes promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.

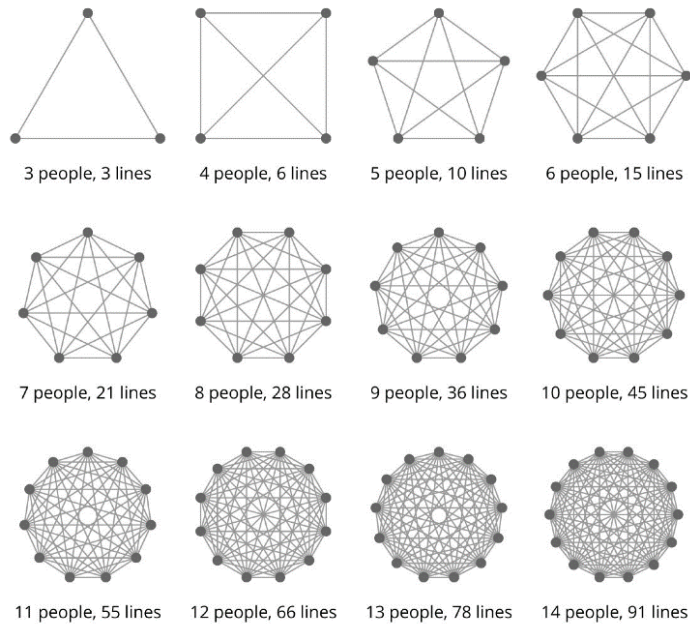
Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility.

Simplicity--the art of maximizing the amount of work not done--is essential.

The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams.

At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly.

Anhang 3: Prinzipien hinter dem Agilen Manifest (Quelle: Beck et al., 2001 b)



Anhang 4: Kommunikationslast je Teamgröße (Quelle: Perkin, 2017)

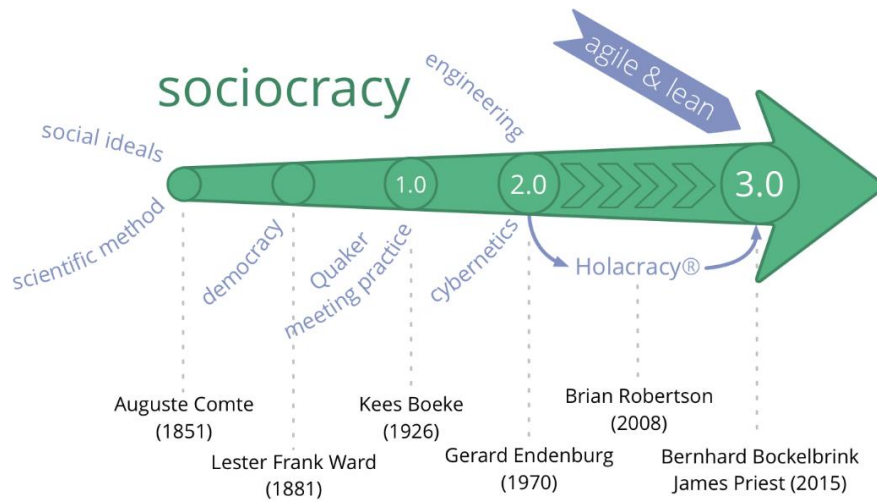
Die acht bevorzugten Haltungen bzw. Rollen eines Scrum Masters:



Die acht meist verbreiteten Missverständnisse über einen Scrum Master:



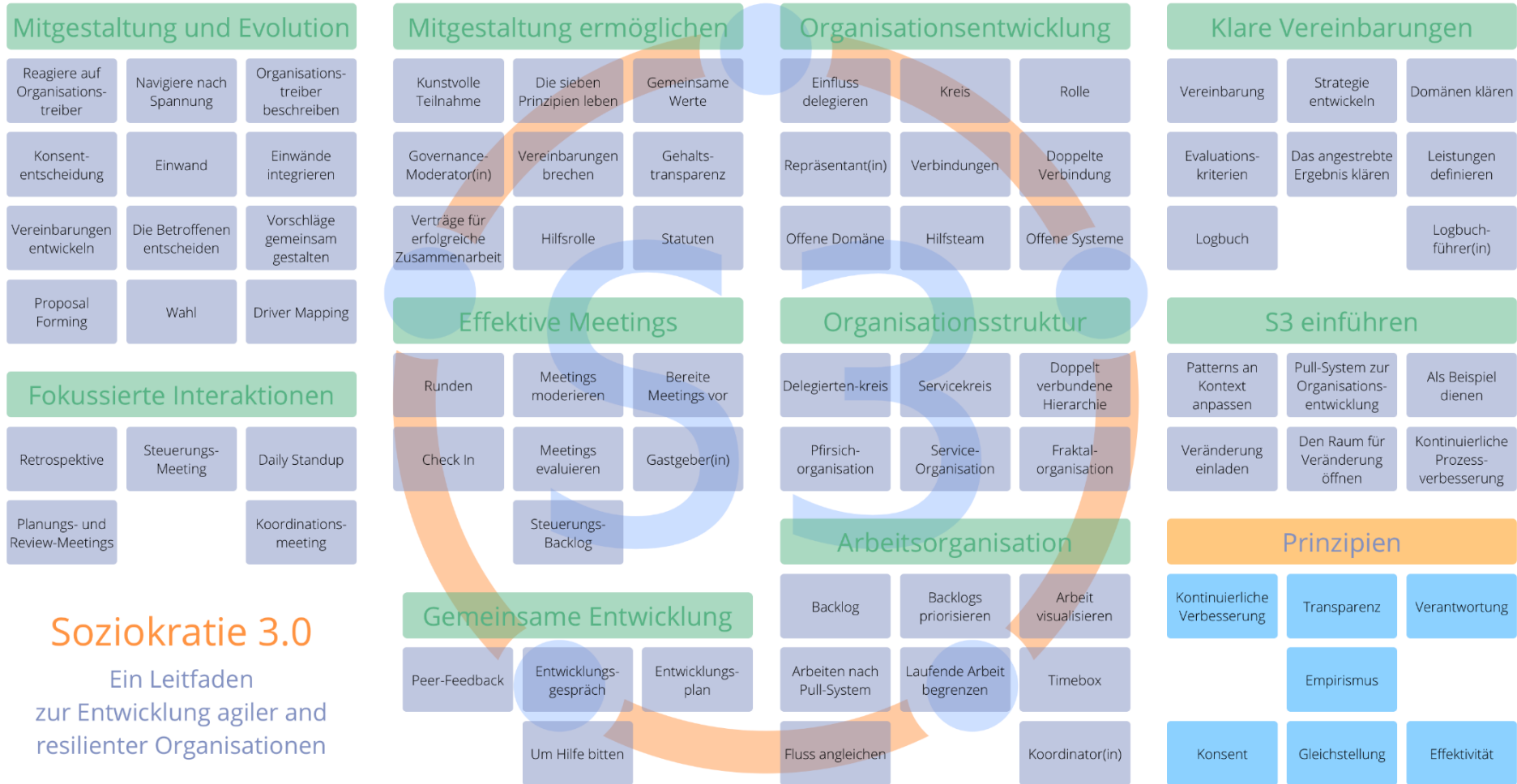
Anhang 5: The Eight Stances of a Scrum Master (Quelle: Overeem, 2017 b)



Anhang 6: Die Geschichte der Soziokratie von 1851 bis heute (Quelle: (Bockelbrink, Priest und David, 2018a), S. 9)

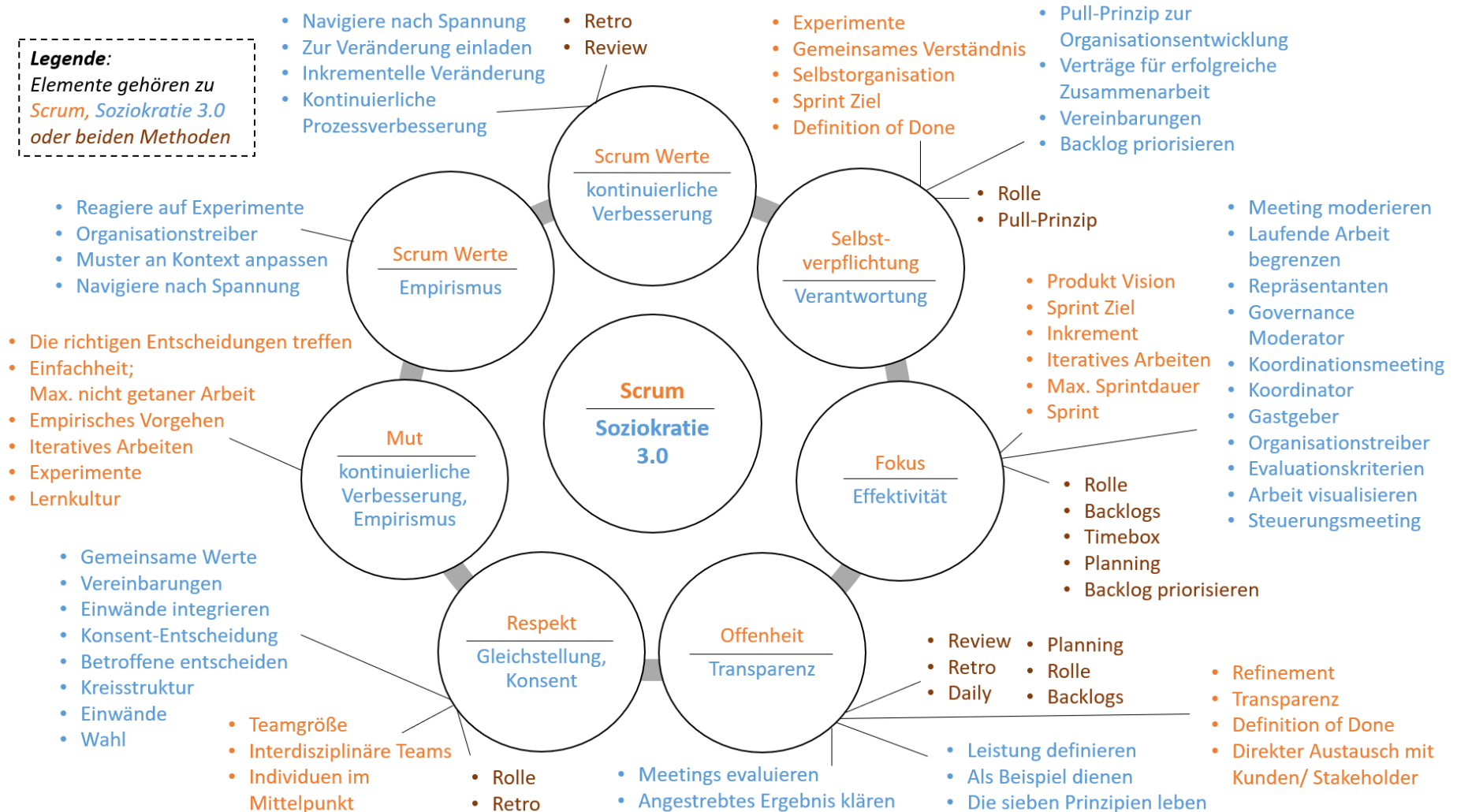


Anhang 7: Zehn Kategorien der Muster von Soziokratie 3.0 (Quelle: (Bockelbrink, Priest und David, 2018a), S. 11)



Bernhard Bockelbrink, Liliana David, James Priest <http://sociocracy30.org>

Anhang 8: Überblick aller Pattern von Soziokratie 3.0 (Quelle: Bockelbrink, David und Priest)



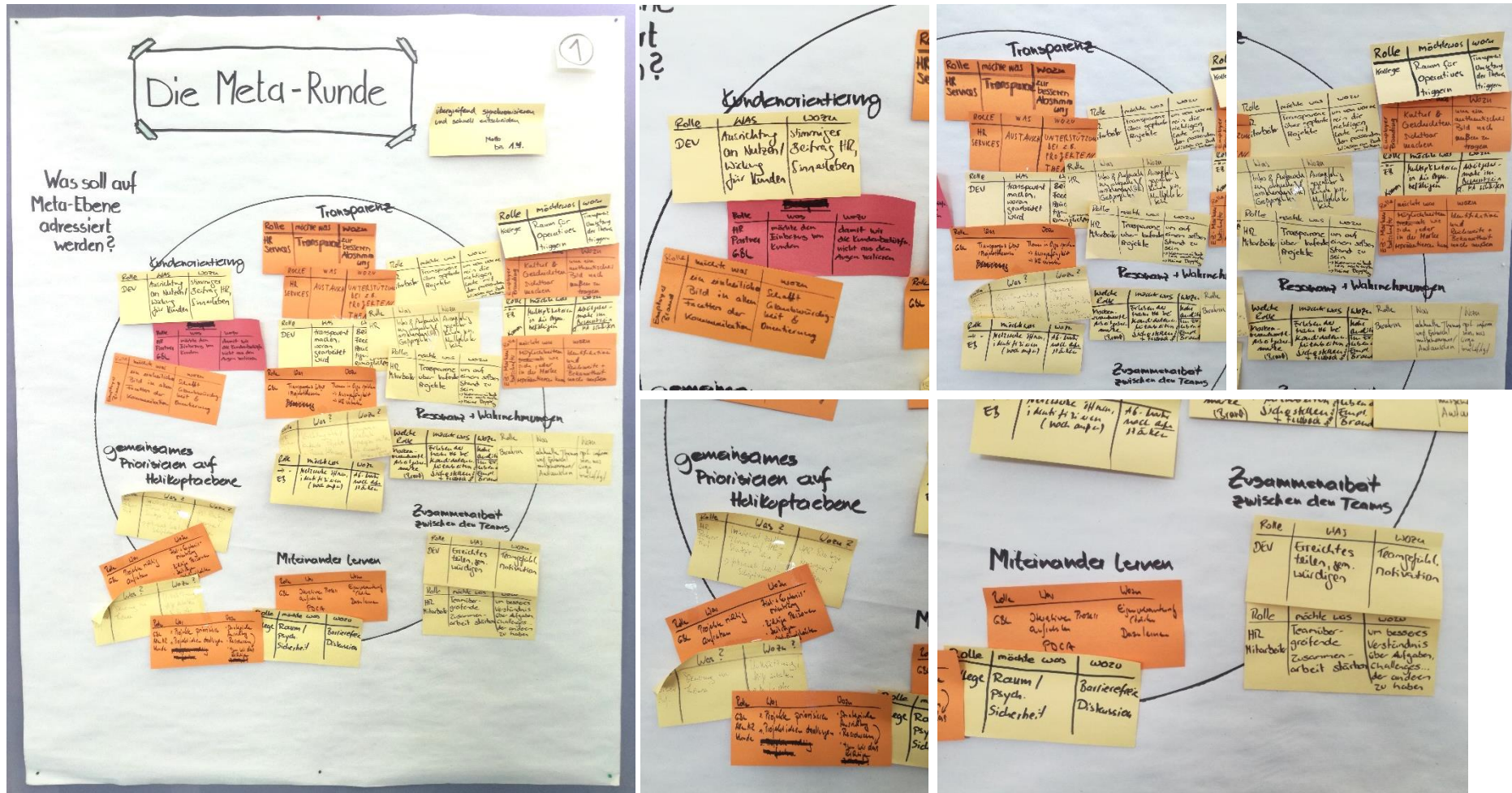
Anhang 9: Gesamtüberblick der Scrum Spielregeln und Soziokratie 3.0 Muster im Zusammenhang mit den Scrum Werten und Soziokratie 3.0 Prinzipien (Quelle: Eigene Darstellung)

Auflistung der Herkunft aller BoB-Elemente

BoB-Elemente	Scrum	Soziokratie 3.0	Genauere Bemerkungen
Werte und Prinzipien:	X	X	Scrum: Werte; S3: Prinzipien
- Selbstverpflichtung	X		
- Fokus	X		
- Offenheit	X		
- Mut	X		
- Respekt	X		
- Konsent		X	
- Gleichstellung		X	
Mindestbestandteile = Muss-Prinzip	X		Angelehnt an: Spielregeln müssen eingehalten werden, sonst wird nicht nach Scrum gespielt
Erweiterungsmöglichkeiten = Kann-Prinzip		X	Pattern, wie <i>Muster an Kontext anpassen, Pull-System zur Organisationsentwicklung und Veränderung einladen</i>
Kreisstruktur:		X	Kategorie der Organisationsstruktur mit den Pattern <i>Delegiertenkreis</i> und <i>Servicekreis</i>
- Meta-Ebene / Meta-Kreis		X	Kombination aus <i>Organisationstreiber beschreiben</i> und <i>Domänenklären</i>
- Team-Ebene / Sub-Kreis	X	X	Scrum: Besteht nur aus einem Team; S3: Lässt sich aus der Meta-Ebene und den obigen Pattern ableiten
Treiber: Meta- und Sub-Treiber	(X)	X	Scrum: Abgewandelt von <i>Produkt Vision</i> ; S3: <i>Organisationstreiber beschreiben</i> und <i>Reagiere auf Organisationstreiber</i>
Teamgröße	X		Teamgröße von drei bis neun Personen zzgl. Rollen
Rolle	X	X	Scrum: Definierte Rollen; S3: Kombination aus <i>Rolle, Vereinbarung, Repräsentanten, Betroffene, Wahlen</i>
- BoB-Master	X	(X)	Scrum: Ähnelt dem <i>Scrum-Master</i> ; S3: Angelehnt an <i>Governance-Moderatoren, Meetings moderieren</i>
- Lead-Link	X		Scrum: Abgeleitet vom <i>Product Owner</i> ; S3: Begriff stammt aus der Soziokratie
Backlog:	X	X	Scrum: Ein allgemeines Backlog; S3: <i>Backlog</i> und <i>Governance-Backlog</i>
- Operatives Backlog		X	
- Governance-Backlog		X	
Sprint und Sprintlänge	X		Ein Sprint ist der Container für die Scrum-Ereignisse und dauert maximal einen Monat
Pull-Prinzip	X	X	Scrum: Selbstorganisiertes Team bzw. Dev-Team entscheidet; S3: <i>Arbeiten nach Pull-Prinzip</i>

Boards:	X	X	Scrum: Ist angelehnt an Kanban; S3: <i>Arbeit visualisieren</i>
Meta- und Team-Board			
Vereinbarungen		X	Pattern wie <i>Vereinbarung, Vereinbarungen entwickeln</i> und <i>Vorschläge gemeinsam gestalten</i>
Konsent-Entscheidung		X	Pattern wie <i>Konsent-Entscheidung, Einwand, Einwände integrieren</i> und <i>Die Betroffenen entscheiden</i>
Gleichstellung	(X)	X	Scrum: Respekt als Scrum-Wert; S3: Ist ein Prinzip aus S3 und das Pattern <i>Die Betroffenen entscheiden</i>
Vertreter-Prinzip		X	<i>Repräsentanten</i>
Timebox	X	X	Scrum: Max. Timebox für Ereignisse; S3: <i>Timebox, Vereinbarung, Patterns an Kontext anpassen</i>
Meta-Event	X		Planning, Review und Retro; S3: <i>Planning und Review, Retro, Governance-Meeting, Meeting evaluieren</i>
Meta-Thema > 1 Sub-Kreis			Eigene Erkenntnis
Agenda des Meta-Events			Eigene Erkenntnis
Mini Retro	X	X	Scrum: Retro; S3: <i>Meetings evaluieren</i>
Abreißkarten	X		Inhalte der Backlog-Einträge
Inspired by Scrum	X		Scrum: Planning, Daily Scrum, Review und Retro
Inkrement	X		Inkrement als Ergebnis des iterativen Arbeitens
Betroffene fragen		X	<i>Die Betroffenen entscheiden</i>

Anhang 10: Tabellarische Übersicht der BoB-Elemente und deren Herkunft aus Scrum und Soziokratie 3.0 (Quelle: Eigene Darstellung)



Anhang 11: Abfrage der Erwartungshaltung als User Stories an der Kick-off-Veranstaltung am 14. Januar 2019 (Quelle: Eigenes Bildmaterial)

Die Inhalte der Erwartungshaltungen als User Stories sind im Anhang 12 tabellarisch aufgearbeitet.

Abfrage der Erwartungshaltungen und Wünsche von HR an BoB als User Stories

Ich in der Rolle als ...	möchte was ...	und wozu ...	Wird in BoB ermöglicht durch ...
Kategorie: Transparenz			
HR Services	Transparenz	Zur besseren Abstimmung	Meta-Event, Meta-Board mit Arbeitsstatus, Meta-Treiber
HR Services	Austausch	Unterstützung bei z.B. Projekten/ Themen	Meta-Event, Meta-Event-Agenda mit Leitfragen
Organizational Development	Transparent machen, woran gearbeitet wird	Beiträge, Feedback, Berücksichtigung / Team Work ermöglichen	Meta-Event, Meta-Board und Abreißkarten
Geschäftsbereichsleiter	Transparenz über Projektthemen	Themen in Organisation spielen -> Aussagefähigkeit -> HR vertreten	Meta-Board, Lead-Link, Vertreter-Prinzip
HR Partner	Vorstellung aktuell laufender Projekte, Themen und Herausforderungen	Transparenz, Überblick, Synergien nutzen, voneinander lernen, besser zusammenarbeiten	Meta-Board, Meta-Event-Agenda mit Leitfragen, Meta-Event evaluieren (Mini Retro)
Employer Branding	Netzwerke öffnen, identifizieren (nach außen)	Arbeitgebermarke nach außen stärken	Meta-Event
HR Mitarbeiter	Transparenz über geplante Projekte	Um von vorne herein die richtigen Leute mit dem passenden Wissen an Board zu haben	Meta-Event, Meta-Event-Agenda mit Leitfragen, Meta-Board mit Abreißkarten
HR	Infos und Austausch zu aktuellen und anstehenden (HR) Großprojekten	Aussagefähig gegenüber Kunden sein, Multiplikatoren sein	Meta-Board mit Arbeitsstatus, Meta-Event
HR Mitarbeiter	Transparenz über laufende Projekte	Um auf einen selben Stand zu sein -> Kommunikation nach außen -> Keine Doppelung	Meta-Board mit Arbeitsstatus, Meta-Event, Meta-Event-Agenda mit Leitfragen

Kollege	Raum für operatives Triggern	Transparenz, Umsetzung der Themen triggern	Meta-Event, Meta-Event-Agenda mit Leitfragen
Employer Branding	Kultur und Geschichten sichtbar machen	Um ein authentisches Bild nach außen zu tragen	Meta-Event, Meta-Event-Agenda mit Leitfragen
Employer Branding	Multiplikatoren in die Organisation befähigen	Arbeitgebermarke im Bewusstsein der Mitarbeiter schärfen	Meta-Event
Employer Branding – Markenbotschafter	Möglichkeiten wie sich jeder in der Marke repräsentieren kann	Identifikation und Reichweite, Bekanntheit nach außen	Meta-Event

Kategorie: Resonanz und Wahrnehmung

Markenverantwortliche Arbeitgebermarke (Brand)	Erleben der Marke Haufe Group bei Kandidaten und Mitarbeitern sicherstellen; Feedback bekommen	Hohe Qualität im Erleben des Employer Brandings	Meta-Event
Beraterin	Aktuelle Themen und Entwicklungen mitbekommen; Austausch	Gut informiert sein, was die Orga beschäftigt	Meta-Event, Meta-Event-Agenda mit Leitfragen

Kategorie: Zusammenarbeit zwischen den Teams

Development Organization	Erreichtes teilen, gemäß würdigen	Teamgefühl, Motivation	Meta-Event, Meta-Event-Agenda mit Leitfragen, Meta-Treiber
HR Mitarbeiter	Teamübergreifende Zusammenarbeit stärken	Um besseres Verständnis über Aufgaben, Challenges, etc. der anderen zu haben	Meta-Event, Meta-Event-Agenda mit Leitfragen, Meta-Board

Kategorie: Miteinander lernen

Geschäftsbereichsleiter	Iterativ Projekte aufsetzen; PDCA (Plan-Do-Check-Act)	Eigenverantwortung stärken, Dazulernen	Vertreter-Prinzip, Pull-Prinzip, Konsent-Entscheidung, Meta-Event, Meta-Event-Agenda mit Leitfragen
Kollege	Raum / psychologische Sicherheit	Barrierefreie Diskussion	Meta-Event, Meta-Event-Agenda mit Leitfragen, Puffer-Termin

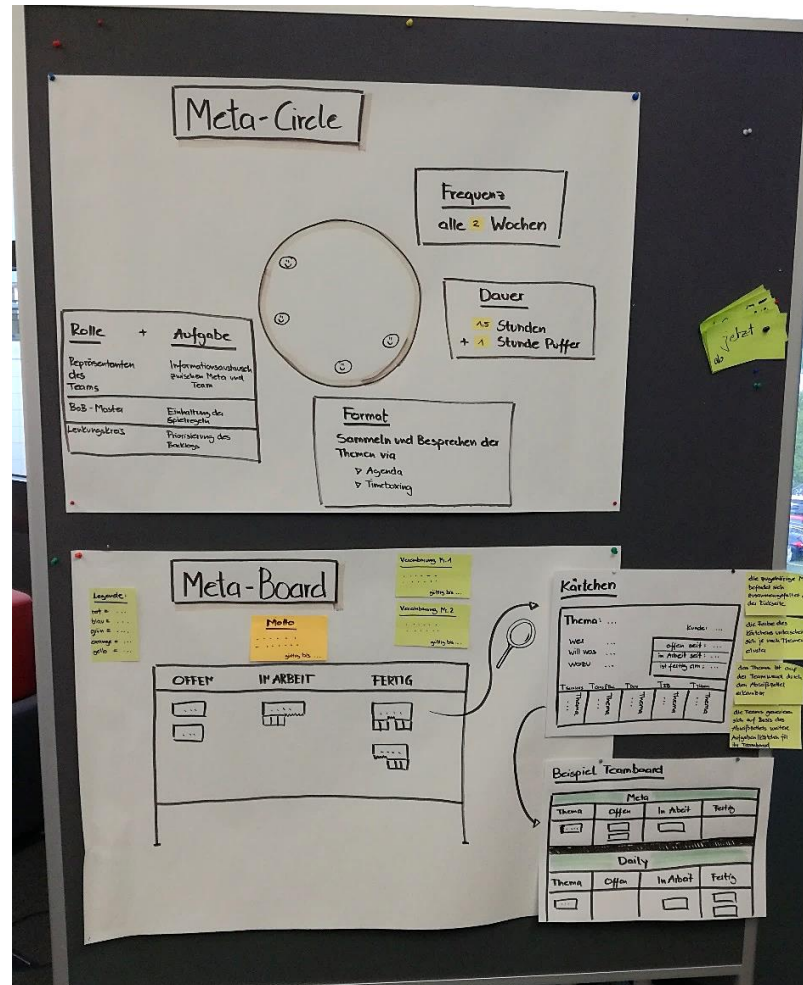
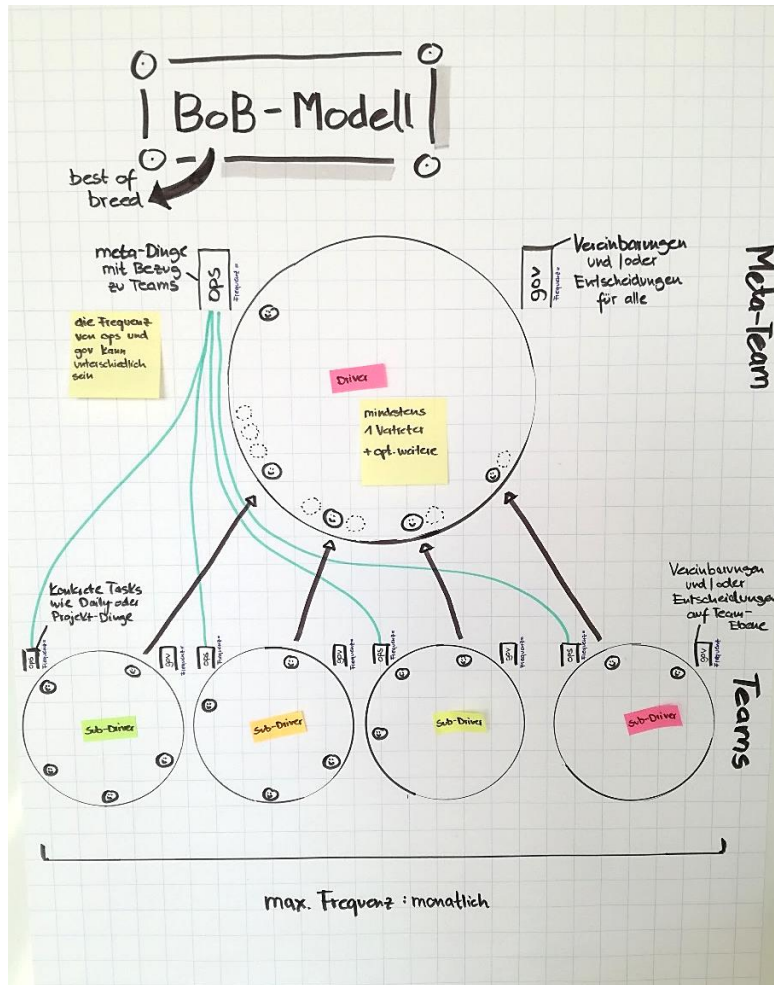
Kategorie: Gemeinsames Priorisieren auf Helikopterebene

Geschäftsbereichsleiter, Arbeitnehmer an HR, Kunde	Projekte priorisieren, Projektideen challengen	Strategische Ausrichtung, Ressourcen, tun wir das Richtige?	Meta-Event, Konsent-Entscheidung, Sprint
HR Partner Professional	Steuerung von Themen	Unterstützung, Hilfe erhalten z.B. in der Priorisierung oder best practice	Meta-Event, Meta-Event-Agenda mit Leitfragen
Geschäftsbereichsleiter	Projekte richtig aufsetzen	Ziel und Ergebnisorientierung, richtige Personen, Beitragen, Abhängigkeiten	Meta-Event, Meta-Event-Agenda mit Leitfragen, Meta-Board mit Abreißkarten
HR Partner Professional	Inwieweit zahlt Thema auf HR-Strategie ein? -> fokussierte Wertschöpfung	HR-Strategie konsequent verfolgen	Meta- und Sub-Treiber, Sprint

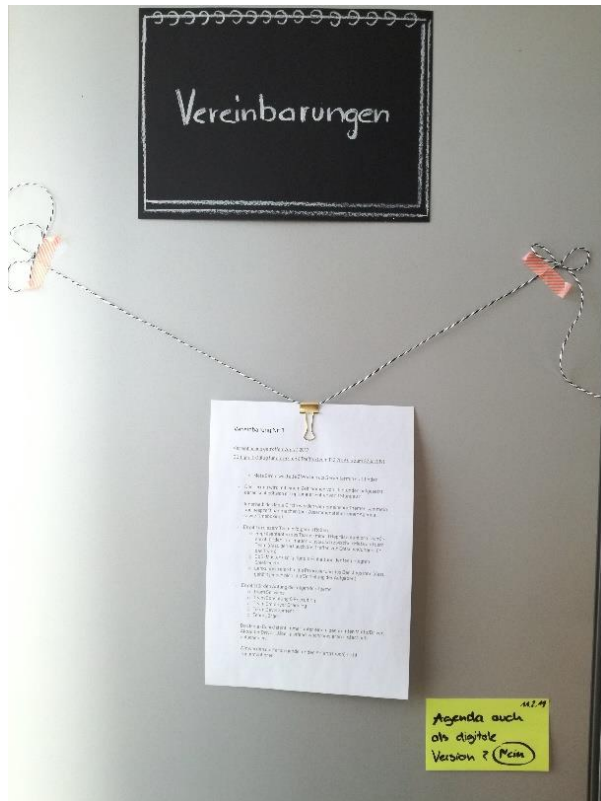
Kategorie: Kundenorientierung

Development Organization	Ausrichtung an Nutzen/ Wirkung für Kunden	Stimmiger Beitrag HR, Sinnerleben	Meta- und Sub-Treiber
HR, Partner, Geschäftsbereichsleiter	Möchte den Einbezug von Kunden	Damit wir die Kundenbedürfnisse nicht aus den Augen verlieren	Meta- und Sub-Treiber
Employer Branding	Ein einheitliches Bild in allen Facetten der Kommunikation	Schafft Glaubwürdigkeit und Orientierung	Meta-Event, Lead-Link, Meta-Treiber

Anhang 12: Zuordnung der Erwartungshaltungen an BoB und den BoB-Elementen (Quelle: Eigene Darstellung)



Anhang 13: Kick-off-Veranstaltung und BoB-Vorstellung am 14. Januar 2019 (Quelle: Eigenes Bildmaterial)



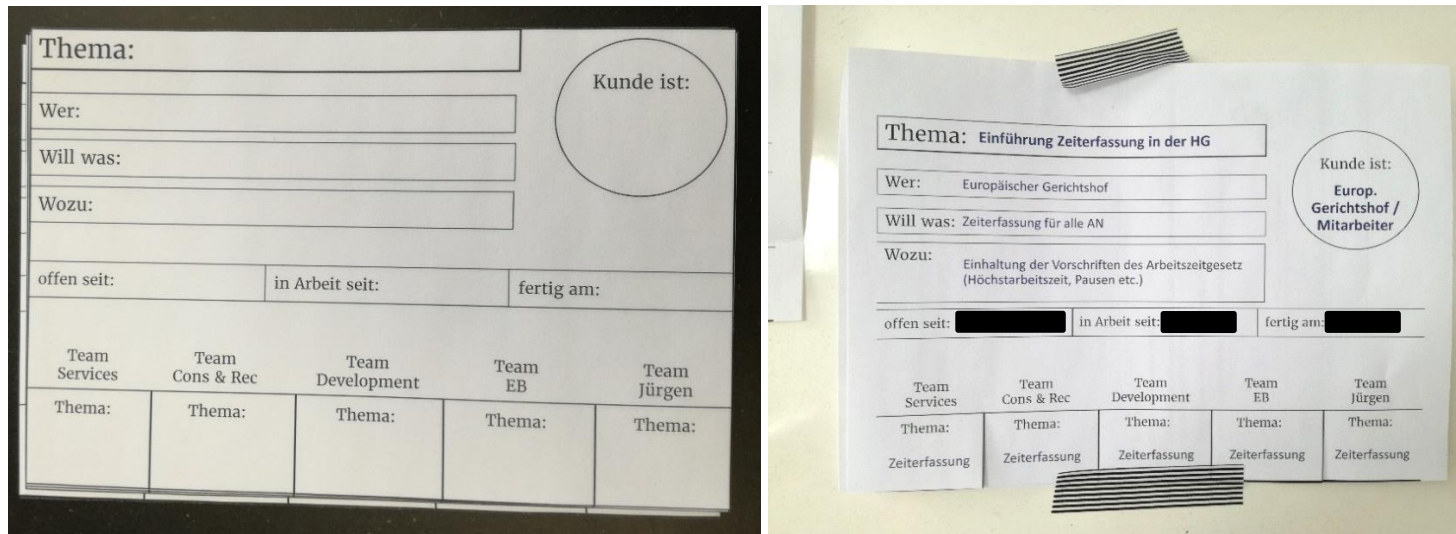
Vereinbarung Nr. 1

Vereinbarung getroffen: Am 14.01.2019

Gültigkeit: Gültig für die ersten sechs Treffen (vom 11.02.2019 bis zum 23.04.2019)

- Der Meta Circle wird alle zwei Wochen als Serientermin stattfinden.
- Der Termin wird mit einem Zeitrahmen von 1,5 Stunden aufgesetzt, daran schließt sich ein optionaler Puffer von einer Stunde an.
- Innerhalb des Meta Circle werden wir gemeinsam Themen sammeln und besprechbar machen (per Zusammenstellen einer Agenda sowie Timeboxing).
- Es gibt in diesem Termin folgende Rollen:
 - o Repräsentanten des Teams (mind. 1 Repräsentant pro Team) > sorgt für den Informationsaustausch zwischen Meta und dem Team (dazu gehört auch das Treffen von Entscheidungen für das Team)
 - o BoB-Master > sorgt für die Einhaltung der festgelegten Spielregeln
 - o Lenkungskreis > hat die Priorisierung des Backlogs inne (dazu gehört jedoch nicht die Verteilung der Aufgaben)
- Es gibt für den Anfang die folgenden Teams:
 - o Team Services
 - o Team Consulting & Recruiting
 - o Team Employer Branding
 - o Team Development
 - o Team Jürgen
- Das Meta-Board steht immer unter einem bestimmten Motto/Driver. Aktueller Driver: „Übergreifend synchronisieren und schnell entscheiden“.
- Wir werden die Farblgende für den Anfang (noch) nicht implementieren.

Anhang 14: Vereinbarungen der experimentellen BoB-Einführung vom 14. Januar mit Gültigkeit bis zum 23. April 2019 (Quelle: Eigenes Bildmaterial)



Anhang 15: Meta-Abreißkarte mit Beispiel (Quelle: Eigenes Bildmaterial)

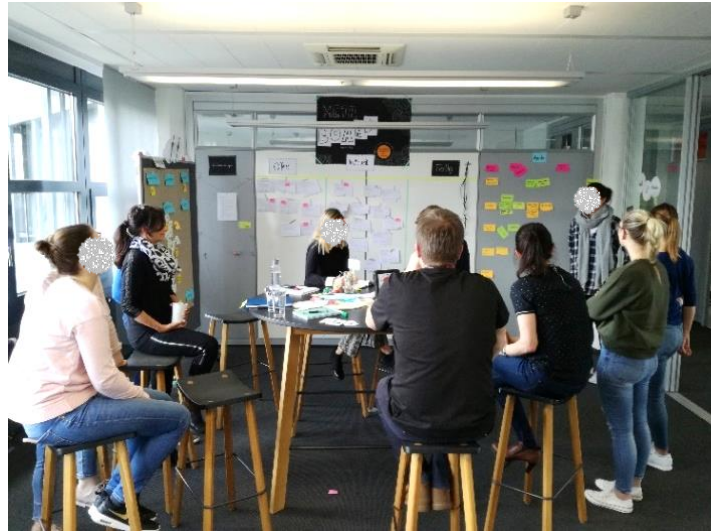


Anhang 16: Puffer-Karte und Smiley-Post-it für die Team-Vertreter (Quelle: Eigenes Bildmaterial)

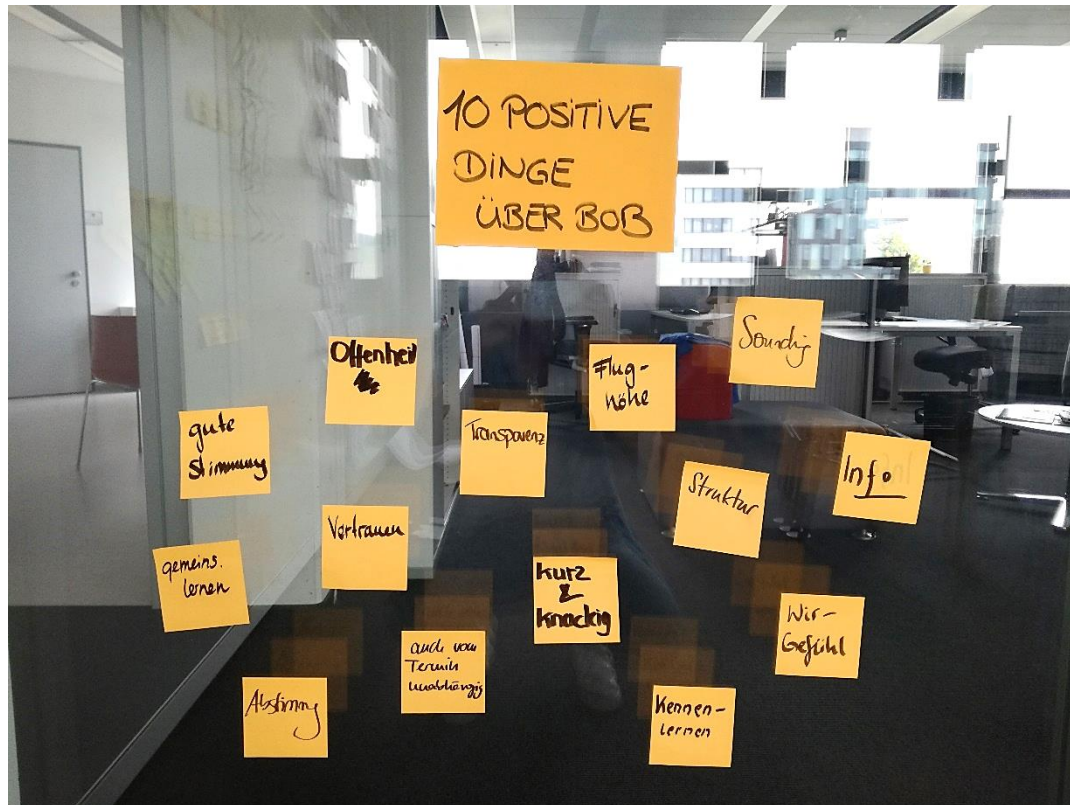


Anhang 17: Meta-Board und Agenda im Meta-Event bei HR (Quelle: Eigenes Bildmaterial)

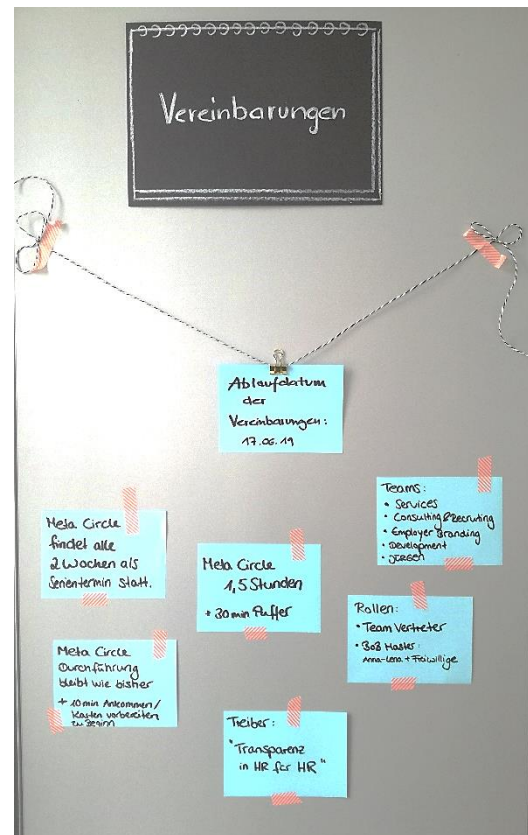
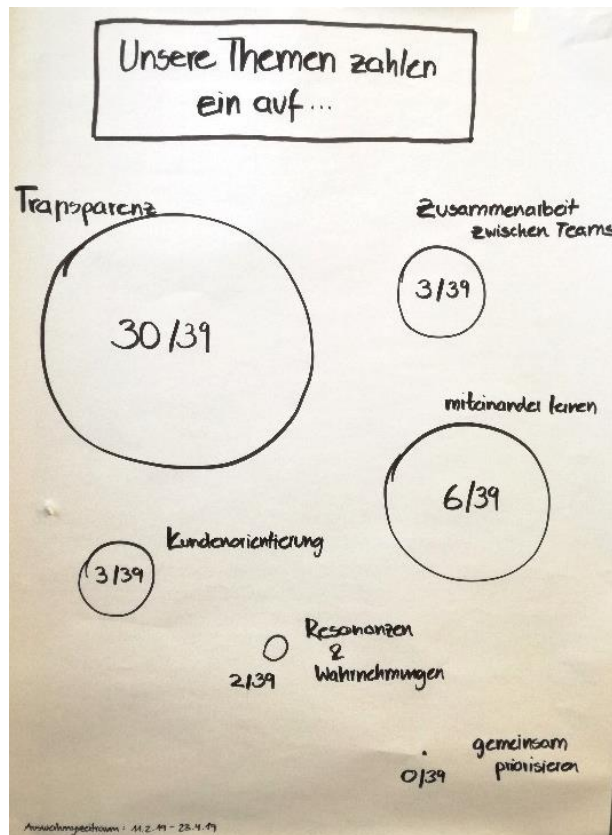
Dieser Anhang ist aufgrund personalrechtlicher Gründe im Detail nicht lesbar.



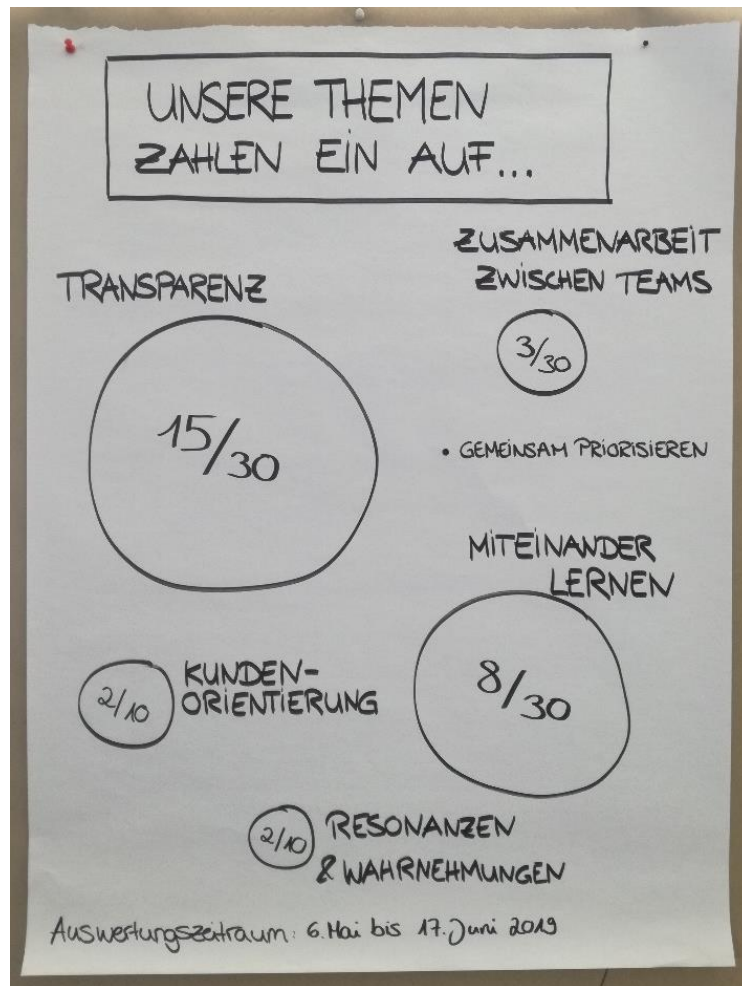
Anhang 18: Einblick in die Meta-Events bei HR der Haufe Group (Quelle: Eigenes Bildmaterial)



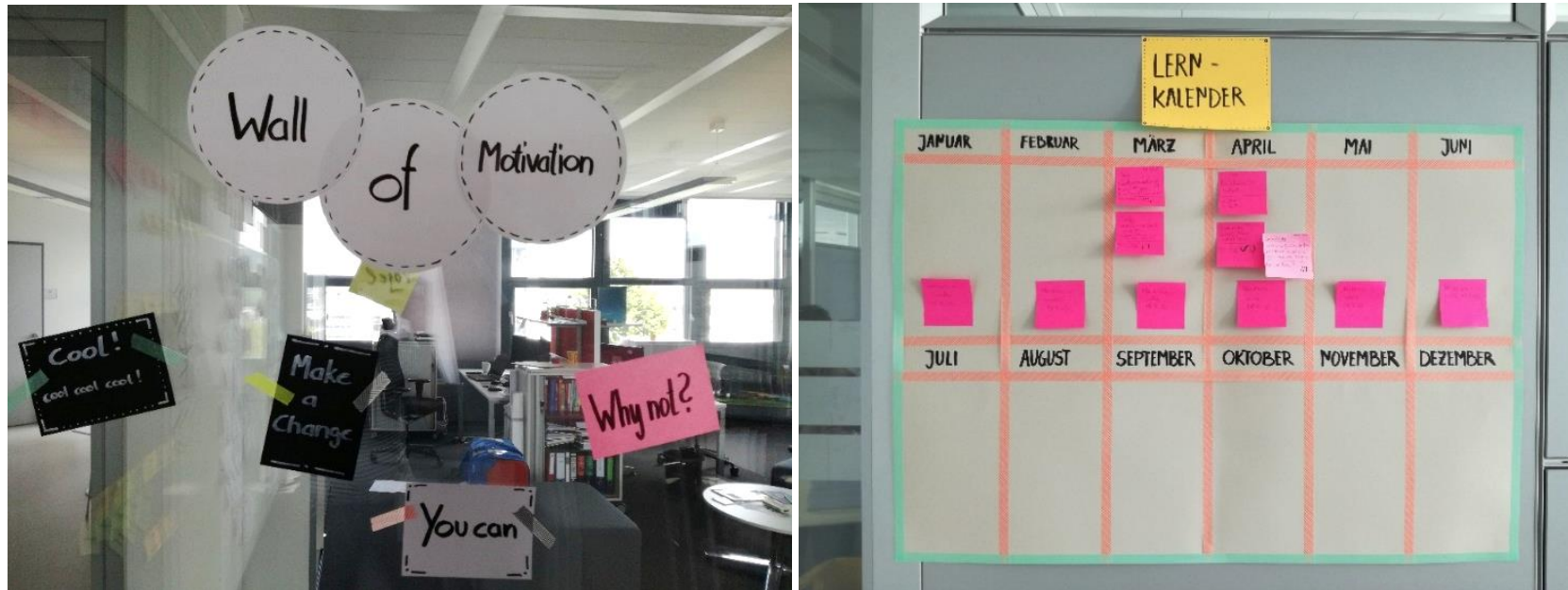
Anhang 19: Abfrage der Übung *10 positive Dinge über BoB* am 23. April 2019 (Quelle: Eigenes Bildmaterial)



Anhang 20: Auswertung des Experiments im Abfragezeitraum vom 11. Februar bis 23. April 2019 und die Vereinbarungen der Experimentverlängerung am 23. April 2019 mit der Gültigkeit bis zum 17. Juni 2019 (Quelle: Eigenes Bildmaterial)



Anhang 21: Auswertung der Experimentverlängerung von *Themen-zahlen-ein-auf*; Abfragezeitraum vom 06. Mai bis 17. Juni 2019 (Quelle: Eigenes Bildmaterial)



Anhang 22: Wall of Motivation und Lernkalender (Quelle: Eigenes Bildmaterial)



Anhang 23: Experimentelle Gegebenheiten am Meta-Board (Quelle: Eigenes Bildmaterial)

Dieser Anhang ist aufgrund personalrechtlicher Gründe im Detail nicht lesbar.

8. Literatur

Abraham, P. und N. Perkin, 2019.

Building The Agile Business [online] [Zugriff am: 13. März 2019]. Verfügbar unter: <https://agilebusinessmanifesto.com/>

Abrahamsson, P., K. Conboy und X. Wang, 2009.

'Lots done, more to do' [online]. The current state of agile systems development research. *European Journal of Information Systems*, 18(4), 281-284. *European Journal of Information Systems* [Zugriff am: 20. März 2019]. Verfügbar unter: doi:10.1057/ejis.2009.27

Agile Alliance, 2019.

What is Agile? [online] [Zugriff am: 24. Februar 2019]. Verfügbar unter: <https://www.agilealliance.org/agile101/>

Agile42, 2019.

The Cynefin Framework [online] [Zugriff am: 20. Mai 2019]. Verfügbar unter: <https://www.agile42.com/en/agile-info-center/cynefin/>

Balsliemke, F., 2015.

Verschwendung im Rahmen der Lean Production. In: F. BALS LIEMKE, Hg. *Kostenorientierte Wertstromplanung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 3-6. ISBN 978-3-658-08698-5.

Beck, K., M. Beedle, van Bennekum, Arie, A. Cockburn, W. Cunningham, M. Fowler, J. Grenning, J. Highsmith, A. Hunt, R. Jeffries, J. Kern, B. Marick, R.C. Martin, S. Mellor, K. Schwaber, J. Sutherland und D. Thomas, 2001 a.

Manifesto for Agile Software Development [online] [Zugriff am: 24. Februar 2019]. Verfügbar unter: <https://agilemanifesto.org/>

Beck, K., M. Beedle, van Bennekum, Arie, A. Cockburn, W. Cunningham, M. Fowler, J. Grenning, J. Highsmith, A. Hunt, R. Jeffries, J. Kern, B. Marick, R.C. Martin, S. Mellor, K. Schwaber, J. Sutherland und D. Thomas, 2001 b.

Principles behind the Agile Manifesto [online] [Zugriff am: 24. Februar 2019]. Verfügbar unter: <https://agilemanifesto.org/principles.html>

Bergemann, K.W., 2018.

Das Wörterbuch Japanisch-Deutsch / Deutsch-Japanisch: 27.000 Stichwörter: Karl W. Bergemann.

Bockelbrink, B., 2018.

Sociocracy 3.0 Primer - Die Grundlage und wesentliche Patterns im Überblick. Mit Moderationsaneitungen zu Konsententscheidung, Einwände integrieren, Wahl, Proposal Forming und Driver Mapping. [Online] [Zugriff am: 15. März 2019]. Verfügbar unter: https://sociocracy30.org/_res/s3-primer-de.pdf

Bockelbrink, B., J. Priest und L. David, 2018a.

Soziokratie 3.0 - Ein praktischer Leifaden [online] [Zugriff am: 8. März 2019]. Verfügbar unter: <https://sociocracy30.org/resources/>

Bockelbrink, B., J. Priest und L. David, 2018b.

What ist Sociocracy 3.0? [online] [Zugriff am: 8. März 2019]. Verfügbar unter: <https://sociocracy30.org/the-details/>

Bockelbrink, B., J. Priest und L. David, 2019.

Sociocracy 3.0 - A Practical Guide [Online] [Zugriff am: 20. März 2019]. Verfügbar unter: https://sociocracy30.org/_res/practical-guide/S3-practical-guide.pdf

Bockelbrink, B., L. David und J. Priest.

Map of all the Patterns in S3 [online] [Zugriff am: 19. Mai 2019]. Verfügbar unter: <https://sociocracy30.org/resources/>

Brougham, G., 2015.

Cynefin Mini-Book. First Edition: InfoQ. ISBN 9781329508644.

Buck, J.A. und G. Enderburg, 2005.

Die kreativen Kräfte der Selbstorganisation [Online] [Zugriff am: 8. März 2019]. Verfügbar unter: https://www.amazon.de/Luxbon-Schmetterlinge-Kinderzimmer-Abziehbilder-Klebeplatten/dp/B00OIZVHJ6/ref=sr_1_6?__mk_de_DE=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&keywords=schmetterlinge&qid=1552065304&s=gateway&sr=8-6&th=1

Cockburn, A., 2016.

The Heart of Agile [online]. *Beyond The Agile Manifesto* [Zugriff am: 13. Mai 2019]. Verfügbar unter: <https://heartofagile.com/the-heart-of-agile-crosstalk-magazine/>

Cockburn, A., 2018.

Slides from latest Heart of Agile Talk [online] [Zugriff am: 13. Mai 2019]. Verfügbar unter: <https://heartofagile.com/latest-heart-of-agile-talk-by-alistair/>

Cockburn, A., 2019.

Rediscovering the "Heart" of Agile [online] [Zugriff am: 13. Mai 2019]. Verfügbar unter: <https://heartofagile.com/rediscovering-the-heart-of-agile-2/>

Covey, S.M.R., 2008.

The speed of trust. The one thing that changes everything. New York: Free Press. ISBN 9781416549000.

Cumps, J., J. Priest und L. David, 2018.

Sociocracy 3.0 Introduction Course. Posters for Visual Learning [Online] [Zugriff am: 20. März 2019]. Verfügbar unter: <https://sociocracy30.org/resources/>

Darwin, C., 1859.

On the Origin of Species by Means of Natural Selection, Or, The Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life: J. Murray.

Dierkes, I. und C. Rüter, 2019.

Was ist Soziokratie? – Überblick und Nutzen [Online] [Zugriff am: 11. März 2019]. Verfügbar unter: <https://soziokratiezentrum.org/ueber-soziokratie/ressourcen/>

Drather, R., H. Koschek und C. Sahling, 2013.

Scrum kurz and gut: O'Reilly Verlag. ISBN 9783868998344.

Duden, 2018.

agil [online] [Zugriff am: 24. Februar 2019]. Verfügbar unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/agil>

Eckert, R., 2018.

Intelligente Echtzeitunternehmen im digitalen Hyperwettbewerb. Multiple Geschäftsmodelle - Hybride Organisationsmodelle - Vernetzte Ökosysteme [Online]. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN 978-3-658-21759-4. Verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-21759-4>

Eggbauer, C., 2016.

Scrum – die Starrheit der Agilität [online] [Zugriff am: 24. März 2019]. Verfügbar unter: <http://www.anecon.com/blog/scrum-die-starrheit-der-agilitaet/>

Eilers, S., K. Möckel, J. Rump und F. Schabel, 2018.

HR-Report 2018 - Schwerpunkt: Agile Organisationen auf dem Prüfstand. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz [Online] [Zugriff am: 8. März 2019]. Verfügbar unter: <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-hr-report-2018.pdf/243a467e-bc39-6b0a-3ac1-95c5f9bd43bc>

Fox, R., 1995.

Shu Ha Ri [online] [Zugriff am: 13. Mai 2019]. Verfügbar unter: <http://www.aikidofaq.com/essays/tin/shuhari.html>

Gehrau, V., 2017.

Die Beobachtung als Methode in der Kommunikations- und Medienwissenschaft. 2., völlig überarbeitete Auflage. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft; UVK/Lucius. UTB Kommunikationswissenschaft, Medienwissenschaft. 2355. ISBN 9783825248413.

Goldman, S.L., R.N. Nagel, K. Preiss und H.-J. Warnecke, 1996.

Agil im Wettbewerb. Die Strategie der virtuellen Organisation zum Nutzen des Kunden [Online]. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. ISBN 978-3-642-61101-8. Verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-61101-8>

Goll, J. und D. Hommel, 2015.

Mit Scrum zum gewünschten System [Online]. Wiesbaden: Springer Vieweg. ISBN 978-3-658-10721-5 [Zugriff am: 31. März 2019]. Verfügbar unter: <http://www.springer.com/>

Google Re:Work, 2018.

Guide: Understand team effectiveness [online] [Zugriff am: 23. März 2019]. Verfügbar unter: <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>

Groth, A., 2012.

30 Minuten Stärkenorientiertes Führen [Online]. s.l.: Gabal Verlag GmbH. 30 Minuten. ISBN 9783869363011 [Zugriff am: 2. April 2019]. Verfügbar unter: http://www.wiso-net.de/document/GABA,AGAB__978386200636696

Hackman, J.R., 2002.

Leading Teams. Setting the Stage for Great Performances. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.

Hampe, J. und C. Schlegel, 2014.

Auswahl und Steuerung nachhaltiger Weiterbildung im Unternehmen. Trainings und Seminare zu komplexen Themen erfolgreich begleiten [Online]. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-02579-3 [Zugriff am: 18. März 2019]. Verfügbar unter: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=849830>

Hanser, E., 2010.

Agile Prozesse. Von XP über Scrum bis MAP [Online]. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. eXamen.press. 0. ISBN 978-3-642-12313-9 [Zugriff am: 26. März 2019]. Verfügbar unter: <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10408724>

Haufe Group, 2017.

Haufe Group [online]. *Über uns* [Zugriff am: 1. März 2019]. Verfügbar unter: <https://www.haufegroup.com/de/uber-uns>

Haufe Group, 2019.

Unternehmensprofil Haufe Gruppe [Zugriff am: 1. März 2019]. Verfügbar unter: <https://www.haufegroup.com/de/presse/download>

Häusling, A., Hg., 2018.

Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten - Beispiele agiler Pioniere. Freiburg: Haufe Gruppe. ISBN 9783648106006.

Heer, N., 2018.

Deutsche Unternehmen müssen agil werden [online] [Zugriff am: 27. März 2019]. Verfügbar unter: <https://www.welt.de/wirtschaft/bilanz/article181724298/Unternehmensstruktur-Deutsche-Unternehmen-muessen-agil-werden.html>

Hermeier, B., T. Heupel und S. Fichtner-Rosada, Hg., 2019.

Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert [Online]. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. FOM-Edition, FOM Hochschule für Oekonomie & Management. ISBN 9783658233976 [Zugriff am: 2. März 2019]. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23397-6>

Highsmith, J., 2001.

History: The Agile Manifesto [online] [Zugriff am: 24. Februar 2019]. Verfügbar unter: <https://agilemanifesto.org/history.html>

Highsmith, J.A., 1999.

Adaptive software development. A collaborative approach to managing complex systems. New York: Dorset House Pub. ISBN 9780932633408.

Hofert, S., 2018.

Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität. 2., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-18561-9.

HolacracyOne, 2019.

What is Holacracy [online] [Zugriff am: 10. März 2019]. Verfügbar unter: <https://www.holacracy.org/what-is-holacracy>

Holbeche, L., 2015.

The Agile Organization. How to Build an Innovative, Sustainable and Resilient Business [Online]. London: Kogan Page. ISBN 9780749471323 [Zugriff am: 20. März 2019]. Verfügbar unter: <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=2059106>

It-agile, 2019.

Scrum – auf dem Bierdeckel erklärt [online]. *Begriffe, Konzepte, Grundverständnis* [Zugriff am: 29. März 2019]. Verfügbar unter: https://www.it-agile.de/fileadmin/PDF/Scrum_Intro_V1.2.pdf

Kahveci, S., 2014.

Unternehmensstrategien in Krisenzeiten. Maßnahmen agiler Unternehmen [Online]. Hamburg: Diplomica-Verl. ISBN 9783958507227. Verfügbar unter: <http://www.diplomica-verlag.de/>

Karle, R., 2017.

Vom Verlag zum digitalen Unternehmen. Dossier: Die Haufe Group [Online] [Zugriff am: 1. März 2019]. Verfügbar unter: https://resources.haufegroup.com/presse/170700_Kresspro_Dossier_HaufeGroup_Vom-Verlag-zum-digitalen-Unternehmen.pdf

Kotrba, V. und R. Miarka, 2019.

Agile Teams lösungsfokussiert coachen. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Heidelberg: dpunkt. ISBN 9783864906145.

Kuschewski, A.-L., 2019.

Historische Entwicklung und aktuelle Aussagangssituation der agilen Arbeitsweise bei der Human Resources der Haufe Group. Persönliches Gespräch am 23. Januar 2019.

Laloux, F., 2017.

Reinventing Organizations visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit [Online]. München: Verlag Franz Vahlen. ISBN 9783800652853. Verfügbar unter: <http://lib.myilibrary.com/detail.asp?id=984023>

Lang, M. und S. Scherber, Hg., 2018.

Der Weg zum agilen Unternehmen – Wissen für Entscheider [Online]. München: Hanser. ISBN 9783446457591. Verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.3139/9783446457591>

Larman, C., 2019.

Larman's Laws of Organizational Behavior [online] [Zugriff am: 27. März 2019]. Verfügbar unter: https://www.craiglarman.com/wiki/index.php?title=Larman%27s_Laws_of_Organizational_Behavior

Less Company BV, 2019.

LeSS Case Studies [online] [Zugriff am: 15. April 2019]. Verfügbar unter: <https://less.works/case-studies/index.html>

Mahlberg, M.

Lean Coffee [online] [Zugriff am: 24. April 2019]. Verfügbar unter: <http://german.leancoffee.org/>

Malik, F., 1997.

Motivation durch Sinn. Die Lehre Viktor Frankls im Management fast unbekannt aber sehr wichtig. [Online]. Nr. 3/97.

Malik, F., 1998.

Komplexität - was ist das? [online]. Modewort oder mehr? Kybernetisches Führungswissen Control of High Variety-Systems [Zugriff am: 20. Mai 2019]. Verfügbar unter: <http://www.kybernetik.ch/dwn/Komplexitaet.pdf>

Maximini, D., 2018.

Scrum - Einführung in der Unternehmenspraxis. Von Starren Strukturen Zu Agilen Kulturen [Online]. 2nd ed. Berlin, Heidelberg: Gabler. ISBN 978-3-662-56326-7. Verfügbar unter: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=5247061>

Moser, M., 2017.

Hierarchielos führen. Anforderungen an eine moderne Unternehmens- und Mitarbeiterführung [Online]. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 9783658046361. Verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-04636-1>

Overeem, B., 2017 a.

The 8 Stances of a Scrum Master [Online] [Zugriff am: 7. März 2019]. Verfügbar unter: <https://www.scrum.org/resources/8-stances-scrum-master>

Overeem, B., 2017 b.

The Scrum Master as the Change Leader [online] [Zugriff am: 20. Mai 2019]. Verfügbar unter: <http://www.barryovereem.com/the-scrum-master-as-the-change-leader/>

Perkin, N., 2017.

Small Teams Drive Big Change [online] [Zugriff am: 13. März 2019]. Verfügbar unter: <https://agilebusinessmanifesto.com/agilebusiness/small-teams-drive-big-change/>

Pflaeging, N., 2014.

Organize for complexity. How to get life back into work to build the high-performance organization. New York, N.Y.: Betacodex Publishing. ISBN 9780991537600.

Pichler, R., 2013.

Scrum. Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen. Heidelberg: dpunkt.verlag. ISBN 9783960880547.

Pols, A. und V. Stübinger, 2018.

Scrum – König unter den agilen Methoden [Online] [Zugriff am: 7. März 2019]. Verfügbar unter: https://www.bitkom-research.de/epages/63742557.sf/de_DE/?ObjectPath=/Shops/63742557/Categories/Presse/Pressearchiv_2018/Scrum__8211__Koenig_unter_den_agilen_Methoden

Prange, C. und L.T. Heracleous, Hg., 2018.

Agility.X. How organizations thrive in unpredictable times [Online]. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-1108424202.
Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1017/9781108545884>

Robertson, B., 2016.

Holacracy [Online]. München: Franz Vahlen. ISBN 9783800650880. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.15358/9783800650880>

Roock, S. und H. Wolf, 2018.

Scrum – verstehen und erfolgreich einsetzen [Online]. 2nd ed. Heidelberg: dpunkt.verlag. ISBN 978-3864905902. Verfügbar unter: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=5496645>

Roock, S., 2017.

Agilität - eine Einführung. Begriffe, Konzepte, Grundverständnis [Online]. Version 3 [Zugriff am: 28. Februar 2019]. Verfügbar unter: https://www.it-agile.de/fileadmin/PDF/Agile_Intro_V3.pdf

Rüther, C., 2018.

Soziokratie, S3, Holakratie, Frederic Laloux' "Reinventing Organizations" und New Work. Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. 4. Auflage. Norderstedt: Books on Demand. ISBN 9783752862652.

Sahota, M., 2012.

An agile adoption and transformation survival guide. Working with organizational culture. London: InfoQ. Enterprise Software Development Series. ISBN 9781105735721.

Salo, O. und P. Abrahamsson, 2008.

Agile methods in European embedded software development organisations: A survey on the actual use and usefulness of Extreme Programming and Scrum. In: IET Software. Vol. 2 (2008) Nr. 1.

Scheller, T., 2017.

Auf dem Weg zur agilen Organisation. Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten [Online]. Mün

chen: Verlag Franz Vahlen; Franz Vahlen. ISBN 978-3-8006-5272-3. Verfügbar unter: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=4902342>

Schwaber, K. und J.V. Sutherland, 2012.

Software in 30 days. How Agile managers beat the odds, delight their customers, and leave competitors in the dust [Online]. Hoboken, N.J: John Wiley & Sons Inc. ISBN 9781118206669. Verfügbar unter: <http://e-res.bis.uni-oldenburg.de/redirect.php?url=http://lib.myilibrary.com/detail.asp?id=361935>

Schwaber, K., 2004.

Agile project management with Scrum [Online]. Redmond, Wash.: Microsoft Press. Microsoft professional. ISBN 978-0735619937. Verfügbar unter: <http://proquestcombo.safaribooksonline.com/book/software-engineering-and-development/agile-development/9780735619937>

Scrum Academy, 2019.

Die Ursprünge von Scrum [online] [Zugriff am: 7. März 2019]. Verfügbar unter: <https://www.scrum-academy.de/scrumgrundlagen/wissen/die-urspruenge-von-scrum/>

Sharifi, H. und Z. Zhang, 2001.

Agile manufacturing in practice - Application of a methodology [online]. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), 772-794. ISSN 0144-3577. Verfügbar unter: doi:10.1108/01443570110390462

Singer, M., 2018.

GJ-Ziele: HG strebt 400 Mio. Euro Umsatz an.

Snowden, D., 2010.

Cynefin Framework Introduction [Online] [Zugriff am: 22. Februar 2019]. Verfügbar unter: <http://cognitive-edge.com/videos/cynefin-framework-introduction/>

Spektrum Akademischer Verlag.

Lexikon der Psychologie [online]. *Emergenz* [Zugriff am: 2. März 2019]. Verfügbar unter: <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/emergenz/4021>

Spielmann, D., 2017.

Was ist eigentlich "Teal"? [online]. *Eine Auseinandersetzung mit Lalouxs organisationalen Paradigmen* [Zugriff am: 18. April 2019]. Verfügbar unter: <http://xpreneurs.co/was-ist-eigentlich-teal-eine-auseinandersetzung-mit-lalouxs-organisationalen-paradigmen/>

Stratton, R. und R.D.H. Warburton, 2003.

The strategic integration of agile and lean supply [online]. *International Journal of Production Economics*, 85(2), 183-198. ISSN 09255273. Verfügbar unter: doi:10.1016/S0925-5273(03)00109-9

Sutherland, J. und K. Schwaber, 2017.

Der Scrum Guide. Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln [Online] [Zugriff am: 2. März 2019]. Verfügbar unter: <https://www.scrumguides.org/index.html>

Sutherland, J., 2014.

Scrum. The art of doing twice the work in half the time. London: Random House Business Books. ISBN 978-1847941107.

Sutherland, J., 2018.

Die Scrum Revolution. Management mit der bahnbrechenden Methode der erfolgreichsten Unternehmen. Ungekürzte Lesefassung. München: ABOD Verlag. ISBN 9783593399928.

Sutherland, J., 2019.

The Scrum At Scale Guide [Online] [Zugriff am: 7. März 2019]. Verfügbar unter: <https://www.scrumatscale.com/scrum-at-scale-guide-read-online/>

Tauscher, R., 2019.

Agile Methoden und deren Anwendungen in der Haufe Group. Persönliches Gespräch am 17. Januar 2019.

Termer, F., 2016.

Agilität als wissenschaftlicher Forschungsgegenstand. In: F. TERMER, Hg. *Determinanten der IT-Agilität*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 15-56. ISBN 978-3-658-14214-8.

Think-Pi Group, 2018.

Shu-Ha-Ri oder Technik des Lernens [online]. Verfügbar unter: <http://www.think-pi.de/Shu-Ha-Ri>

VersionOne, 2018.

The 12th annual State of Agile Report [online] [Zugriff am: 14. April 2019]. Verfügbar unter: <https://explore.versionone.com/state-of-agile/versionone-12th-annual-state-of-agile-report>

Weber, R., 2008.

Kanban-Einführung. Das effiziente, kundenorientierte Logistik- und Steuerungskonzept für Produktionsbetriebe. 6., neu bearb. Aufl. Renningen: expert-Verl. Kontakt & Studium. 628. ISBN 9783816928607.

Wirdemann, R. und J. Mainusch, 2017.

Scrum mit User Stories. 3., erweiterte Auflage. München: Hanser. ISBN 9783446450776.

Worley, C.G., H.G. Prodoehl und S. Olbert, 2017.

Agilität als Wettbewerbsvorteil. Der Agile Performer Index [Online] [Zugriff am: 26. März 2019]. Verfügbar unter: https://www.goetzpartners.com/uploads/tx_gp/2017_goetzpartners_Agile_Performer_Index.pdf