



Schnell und stark entscheiden

Entscheidungsmodelle für den agilen Alltag

Wolfgang Pleus – **PLEUS** Consulting

www.pleus.net



IT Solution Architect , Entwickler, Agile Coach

> 25 Jahre IT-Projekte

> 15 Jahre agile Projekte

DAX - Startup

Wolfgang Pleus – **PLEUS** Consulting

www.pleus.net

Schnelligkeit

Autonomie und Selbstorganisation

- Product Owner entscheidet?
- Entscheidungen auf Teamebene
- Technologie, Prozess, etc.?

Warten auf Entscheidungen

- Verschwendung von Zeit
- Entscheider als Flaschenhals
- Gremien oft schwerfällig
- 100% Information langsam

Schnelligkeit = Handlungsfähigkeit



Tragfähigkeit (Stärke)

Experimente erfordern Wohlwollen

Verantwortung erfordert Beteiligung

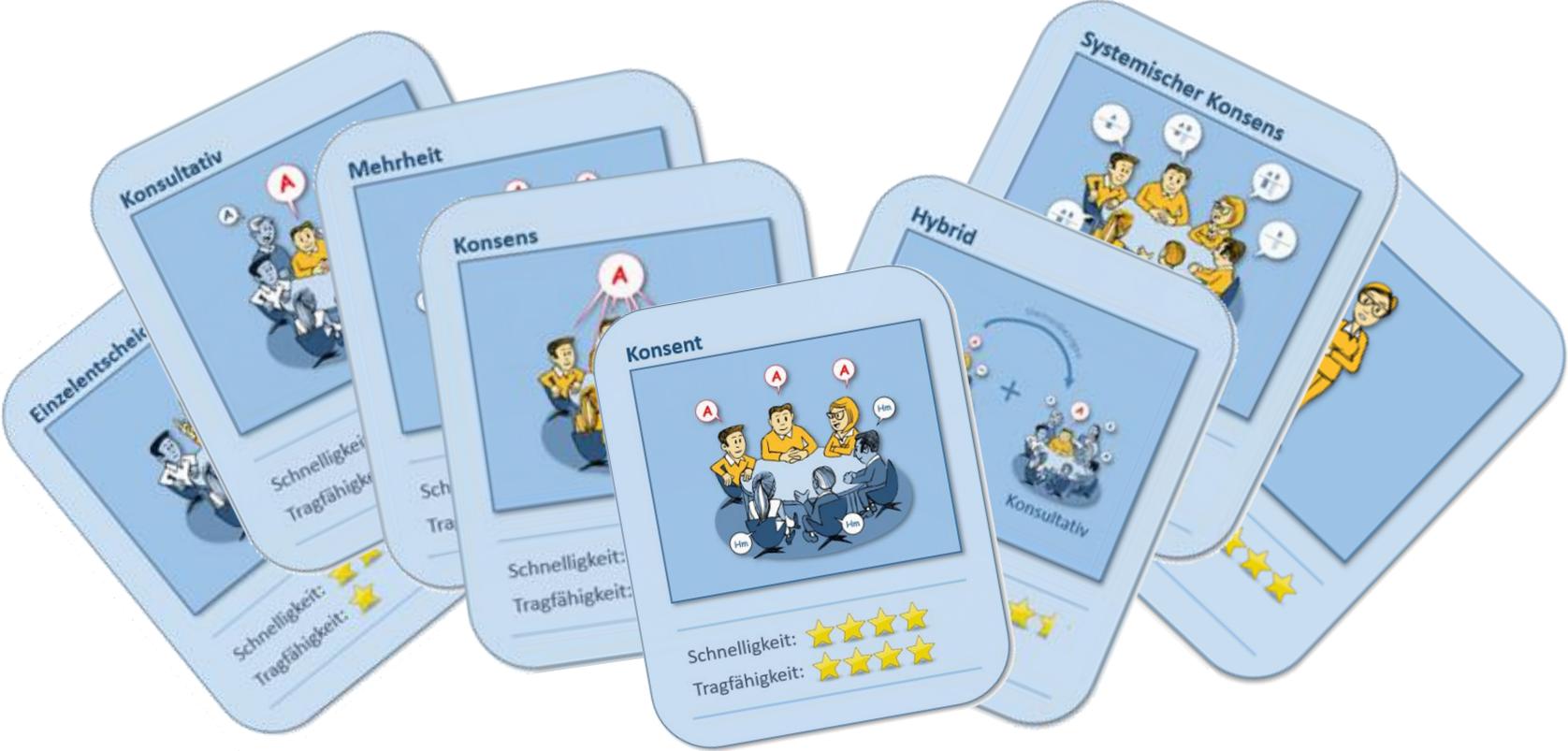
Qualität erfordert Schwarmintelligenz

Konflikte erfordern Struktur

- Diversität und konstruktive Kontroversen sind gut



Toolbox



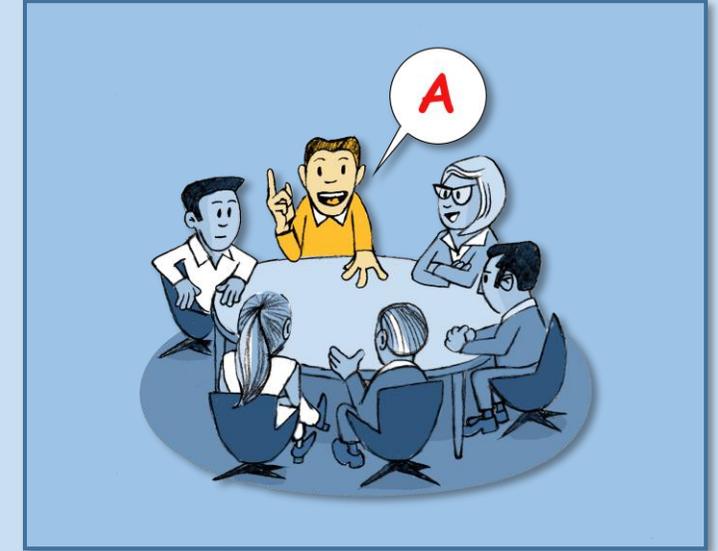
Einzelentscheid

Eine Person entscheidet allein

Anwendungen

- Hierarchische Organisationsformen
- Individuelle Technologieentscheidungen auf Teamebene

Einzelentscheid



Schnelligkeit: ★★★★★

Tragfähigkeit: ★

Konsultativ

Entscheider berät sich mit Experten

Anwendungen

- Gremien
- Product Owner

Konsultativ



Schnelligkeit: ★★★★★

Tragfähigkeit: ★★

Mehrheit

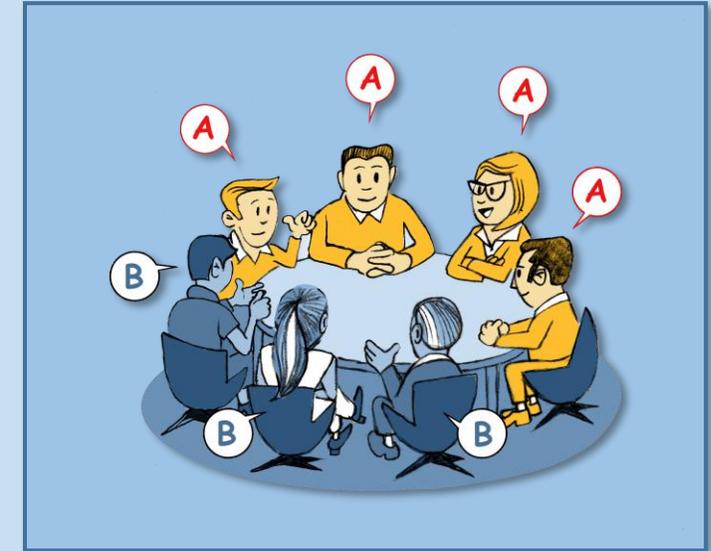
Stimmberechtigte = 100

	Ja	Nein	Enthal- tungen	Nicht Akzeptanz	Beispiel
Einfach	41	39	20	59	Gesetzesentwurf
Absolut	51	29	20	49	Vertrauensfrage
Zweidrittel einfach	54	26	20	46	
Zweidrittel absolut	67	13	20	33	Änderung Grundgesetz

Einfach: Anzahl der Stimmenden

Absolut: Anzahl der Stimmberechtigten

Mehrheit



Schnelligkeit: ★★ ★

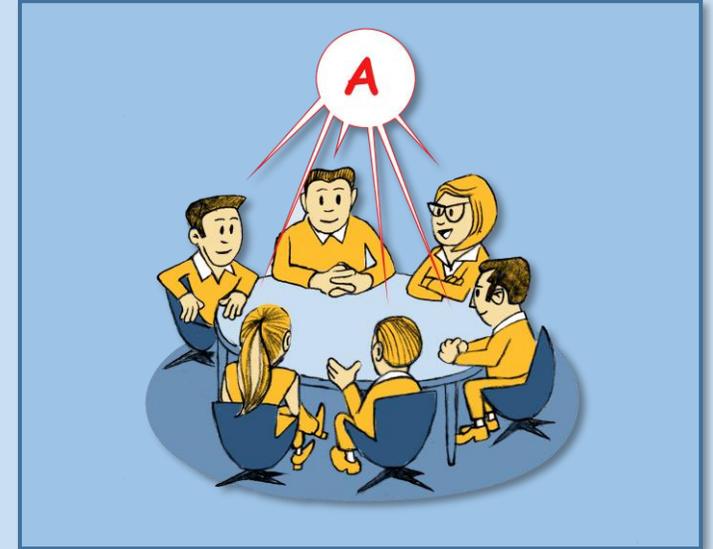
Tragfähigkeit: ★★ ★

Konsens

Alle müssen **einig** sein

Gut in kleinen, homogene Gruppen
Blockade leicht möglich

Konsens



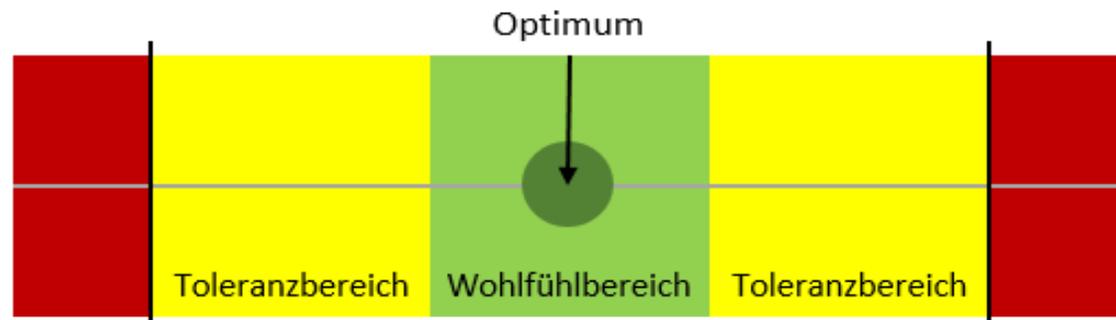
Schnelligkeit: ★

Tragfähigkeit: ★★★★★

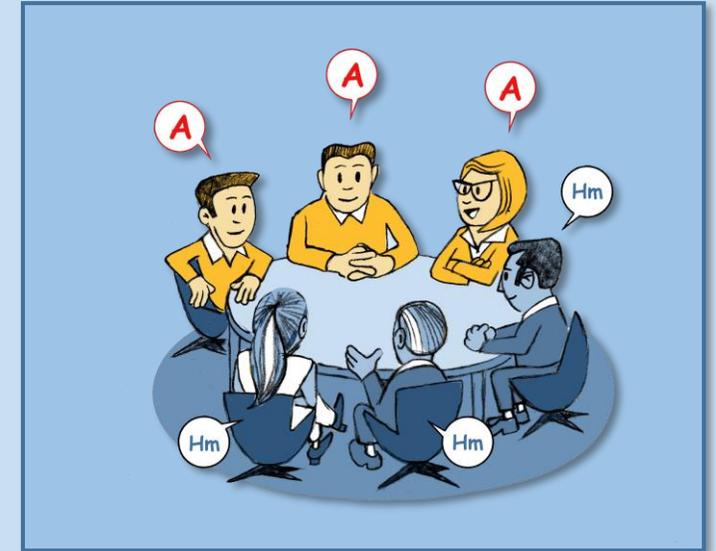
Konsent

Ziele

- **Einverständnis** statt Einigkeit
- **Viele** einbeziehen
- **Konstruktive** Argumentation
- **Verantwortung** belohnen
- **Toleranz** statt Optimum



Konsent



Schnelligkeit:

Tragfähigkeit:

Konsent - Verfahren

Einbeziehen **schwerwiegender, begründeter** Einwände

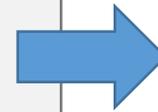
Gesten



„Ich habe einen schwerwiegenden **Einwand** und möchte diesen einbringen.“



„Ich habe keinen Einwand aber **Bedenken**, die ich schildern möchte.“



Vorschlag zur Entkräftung
+ Integration



Alle tragen es mit bis...



... zur erneuten Überprüfung

Konsent

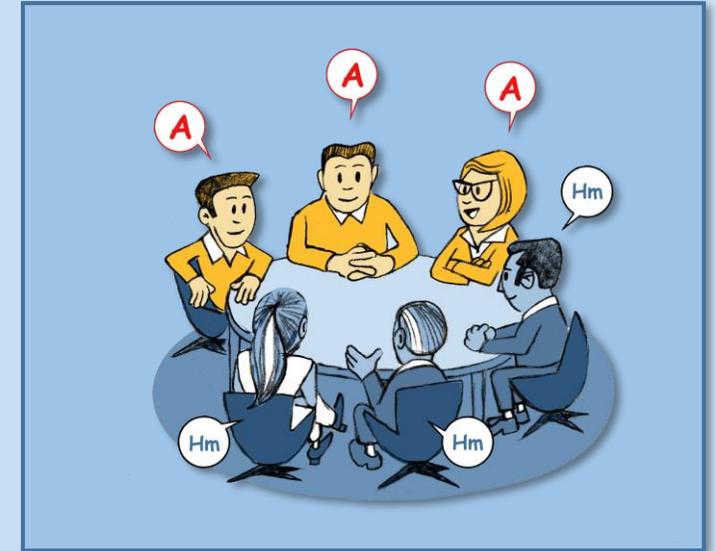
Anwendungen:

- Ermöglichen von **Experimenten**
- **Gut genug** für jetzt

„Disagree and Commit“ – Intel, Amazon, etc.

<https://blog.aboutamazon.com/company-news/2016-letter-to-shareholders>

Konsent



Schnelligkeit: ★★★★★

Tragfähigkeit: ★★★★★

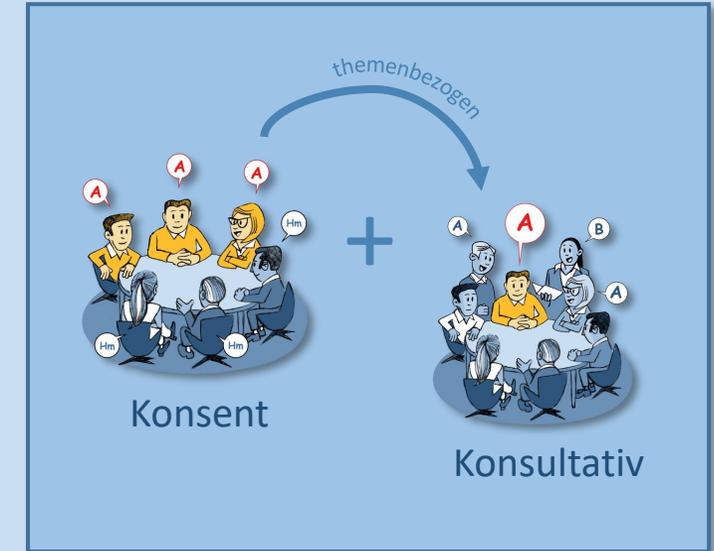
Hybrid

Gruppe wählt Entscheider im **Konsent**

Entscheider entscheidet **konsultativ**

Entscheider wechseln **themenbezogen**

Hybrid



Schnelligkeit: ★★★★★

Tragfähigkeit: ★★★★★

Systemischer Konsens

Bewertung mehrerer **Optionen**

Achtung des **Neins**

Messung des **Widerstands** (W-Faktor)

Passivlösung als gleichwertige Option

Systemischer Konsens



Schnelligkeit:

Tragfähigkeit:

Quelle: Systemisches Konsensieren – Der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg - Schrotta, Visotschnig, Paulus

Systemischer Konsens - Verfahren

- Bewertung **aller Optionen**

- Grad der Ablehnung (%) =
$$\frac{\sum \text{Widerstand}}{\frac{\text{Anzahl Abstimmende}}{\text{Maximum Skala}}} * 100$$

Skala	
0	ist ok, kein Widerstand
1	
2	
3	
4	
5	Ich habe Bedenken
6	
7	
8	
9	
10	Nur das nicht

Widerstand

Systemischer Konsens - Beispiel

Welches Board soll die Agile Community zur Verwaltung ihrer User Stories verwenden?						
Anzahl Abstimmende	4					
	Analog	Trello	Jira	Teams	Passivlösung	
Person 1	1	7	3	5	10	
Person 2	1	10	5	5	10	
Person 3	2	6	2	4	8	
Person 4	0	7	8	8	10	
Grad der Ablehnung (%)	10	75	45	55	95	
Rechnung						
Summe Widerstand	4	30	18	22	38	
/ Anzahl Abstimmende (4)	1	7,5	4,5	5,5	9,5	
/ Max Skala (10)	0,1	0,75	0,45	0,55	0,95	
* 100	10	75	45	55	95	

Systemischer Konsens - Blockade

	Analog	Trello	Jira	Teams	Passivlösung
Person 1	0	10	10	10	10
Person 2	10	0	10	10	10
Person 3	10	10	0	10	10
Person 4	10	10	10	0	10
Grad der Ablehnung (%)	75	75	75	75	100

Blockierer brauchen viel Glück
Extrem unwahrscheinlich

Systemischer Konsens

Anwendung:

- Bewertung von **Alternativen**
- Lösung mit der **höchsten Akzeptanz**
- Immer **entscheidungsfähig**
- **Nachvollziehbarkeit** der Entscheidungen
- **Vergleichbarkeit** der Ergebnisse
- Fördert Bereitschaft zur **konstruktiven Mitarbeit**

Systemischer Konsens



Schnelligkeit: ★★★★★
Tragfähigkeit: ★★★★★★

Veto

Anwendung:

- **Interventionsmöglichkeit**
- Torpediert Selbstorganisation und Verantwortung
- Sparsamer Einsatz ist empfohlen
- **Vorbeugen** Gefühl des Machtverlustes



Veto



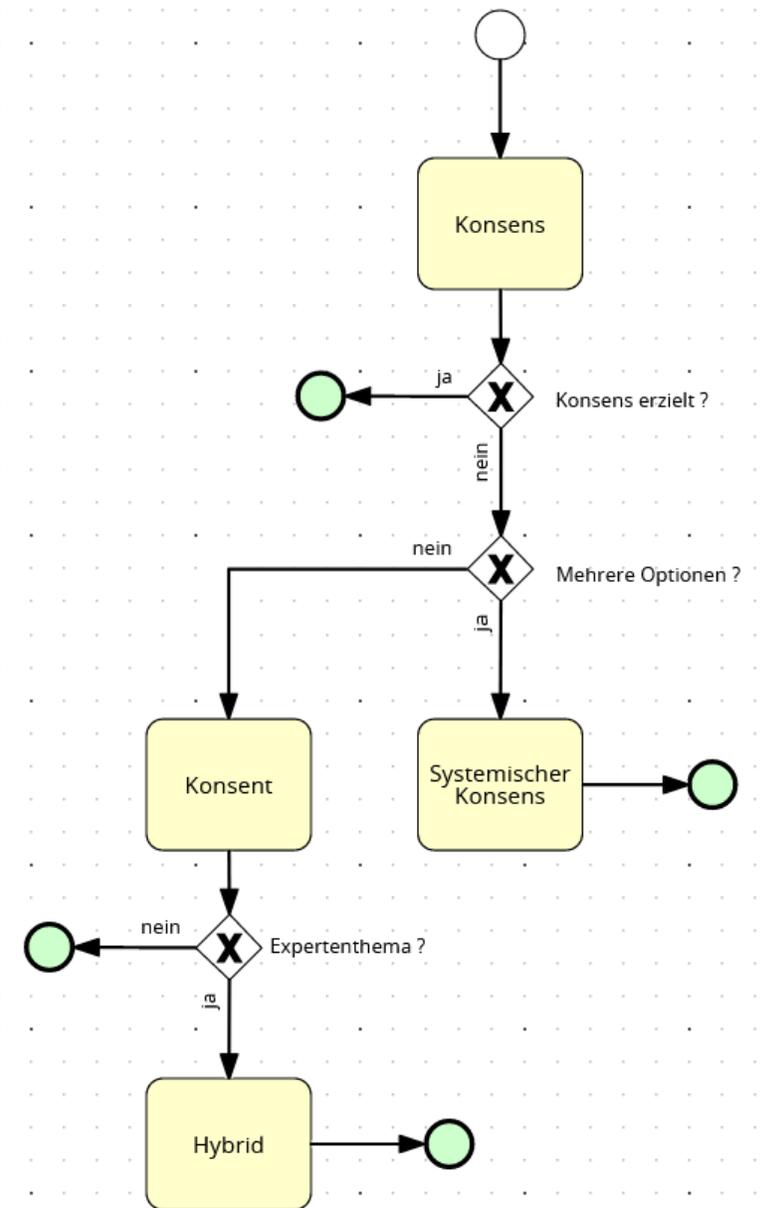
Schnelligkeit: ★★★★★

Tragfähigkeit: ★



Wann welches Verfahren?

- Unternehmenskultur passend?
- Eine Gruppe ist zur **Entscheidung befugt** wenn sämtliche Betroffenen damit einverstanden sind
- **Wert von Entscheidungen** muss erkannt sein
- Verfahren je **nach Thema** wählen



Entscheidungsdokumentation

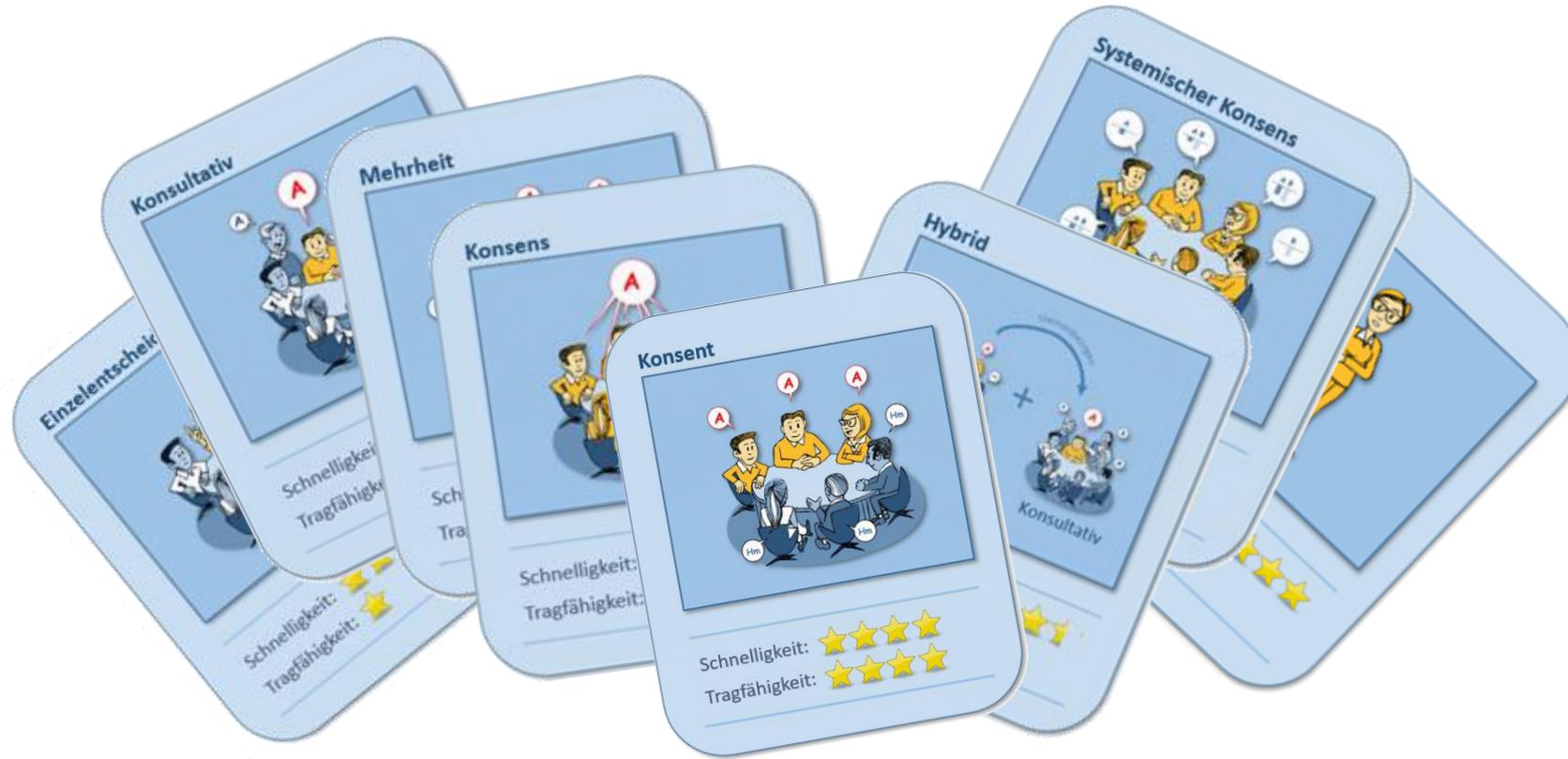
- Decision Track Record
- Dokumentieren für die, die nach uns kommen
- Architekturdokumentation (Arc42 - Kapitel 9)
www.arc42.org



Dokumentation – Board Beispiel

Kriterien / Optionen	Analog	Trello	Jira	Teams	Passivlösung
Gesamtübersicht über alle Stories	ja, sehr groß	kein, zusammen	kein, zusammen	sehr klein	
Zugänglichkeit vor Ort	optimal, immer verfügbar	technische Hürde	technische Hürde	technische Hürde	
Zugänglichkeit Remote	Kamera	Web	VPN	VPN	
Treffpunkt für das Team	optimal	Wallboard	Wallboard	Wallboard	
Storymaps möglich	Raum als Kontext, beliebige Seiten	nein	eingeschränkt, Plugins	nein	
Sprint Burndown	Board zählen	Trello zählen	automatisch	nein	
Flags (z.B. blockiert)	unbegrenzt	mehrere	eins	nein	
Interaktivität (z.B. Haptik)	sehr hoch	niedrig	niedrig	niedrig	
Digitale Verarbeitung	Excel	Trello	Jira	kein export	
Anreicherung von User Stories	Wiki, dauerhaft	Trello, temporär	Jira, temporär	Teams, temporär	
Datenschutz	sehr gut, lokal	Trello, Cloud	sehr gut, on-premise	office, Cloud	
Kartendruck	Excel schnell	Trello	Jira Agile Cards	keiner	
Individuelles Boarddesign	ja	bedingt	nein	nein	
Ausrichtung	menschenzentriert	boardzentriert	ticketzentriert	boardzentriert	
Datum der Schätzung eintragen	beliebige Felder	Freiart	eigene Felder	Freiart	
Visuelle Mustererkennung	ja	nein	nein	nein	
Lizenzkosten	keine	keine	hoch	hoch	
Mindsetentwicklung	Übernahme von Verantwortung	Fördert die Verteilung	Fördert Ticketdenken	Fördert die Verteilung	
Bewertung, Datum: 1.8.2020, Verfahren: Systemischer Konsens					
Person 1	1	7	3	5	10
Person 2	1	10	5	5	10
Person 3	2	6	2	4	8
Person 4	0	7	8	8	10
Widerstand	10	75	45	55	95

Fazit



Vielen Dank



www.pleus.net



wolfgang.pleus@pleus.net

Download Folien www.pleus.net/blog



Creative Software Workbench www.cswob.de