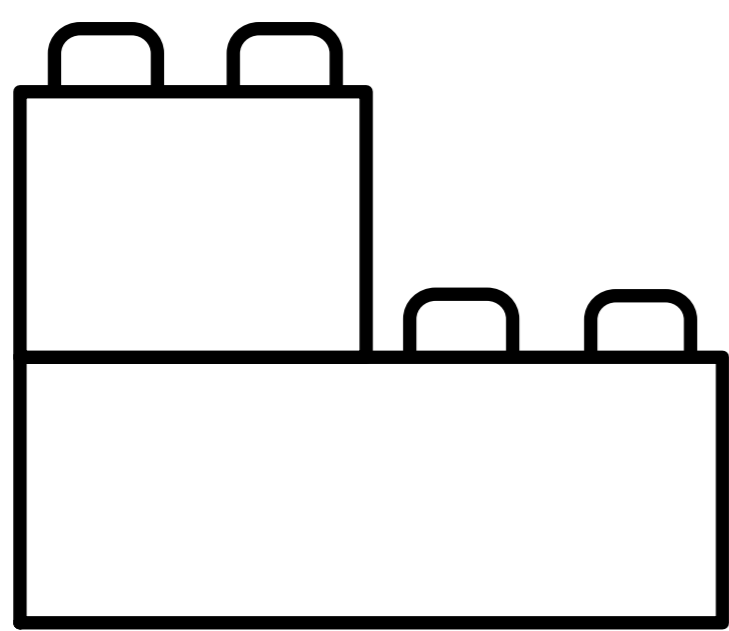


SOZIOKRATIE 3.0

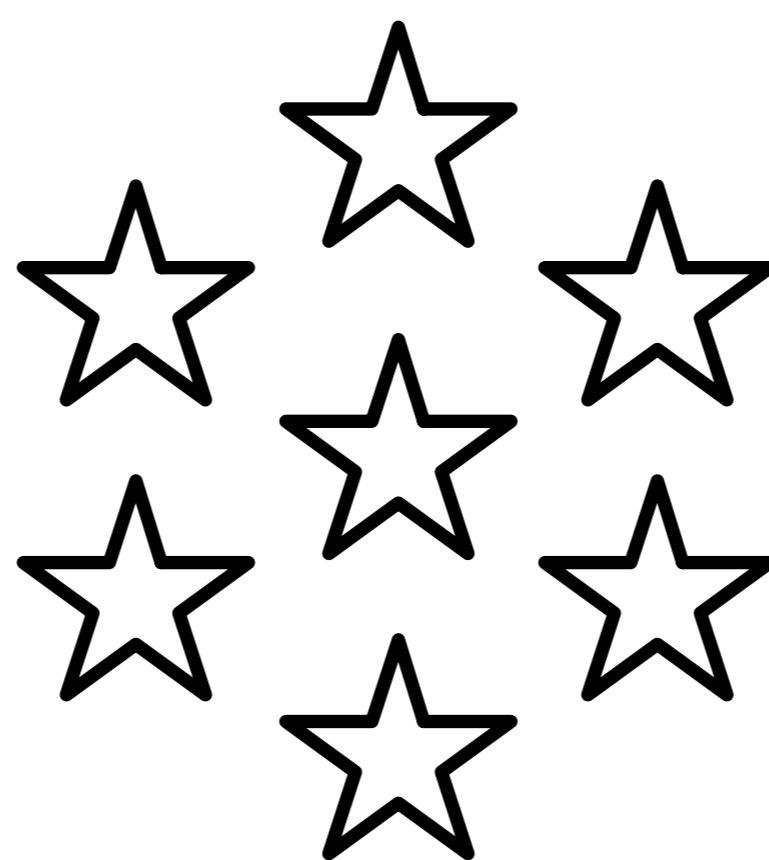
*Effektive Zusammenarbeit in
Organisationen beliebiger Größe*



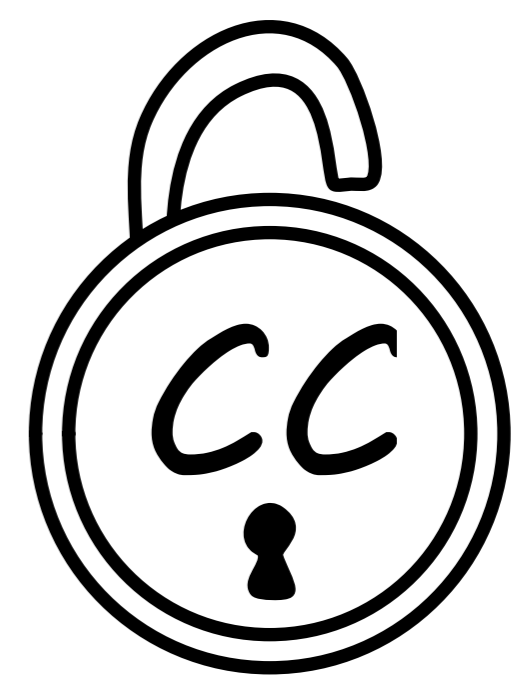
*Sozialtechnologie zur Entwicklung
agiler und resilienter Organisationen*



flexibel



prinzipienbasiert



freie Lizenz

Organisationstreiber beschreiben

Unser Team steckt in administrativer Arbeit fest und das reduziert unsere Kapazität Einnahmen zu generieren.

Wir müssen uns mehr Zeit nehmen für umsatzrelevante Arbeit.

Unser operatives Geschäft wächst mit zunehmend dezentralen Teams und wir können Dinge verbessern. Wir müssen unsere Steuerung für diesen Bereich weiterentwickeln, um den Zusammenhalt und die Leistungsfähigkeit im Wachstum zu erhalten.

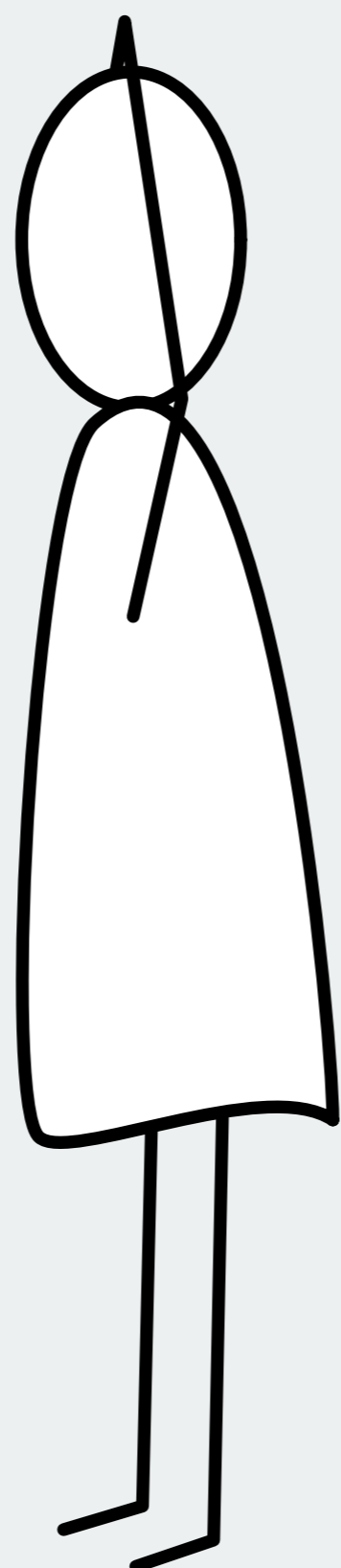
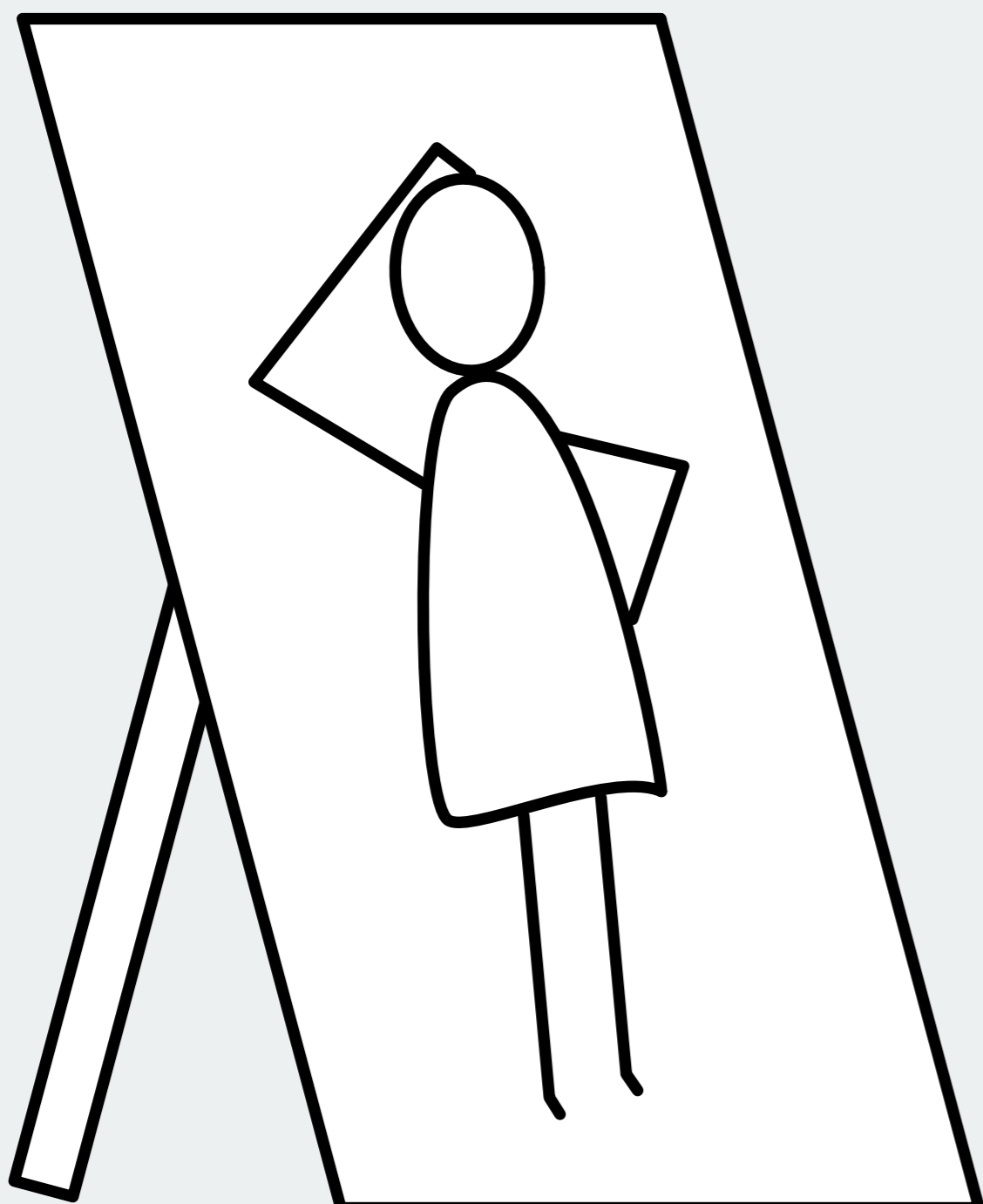
Die Küche ist ein Durcheinander: es gibt keine sauberen Tassen, die Spüle ist voller Geschirr und es ist unmöglich, sich schnell einen Kaffee zu holen und wieder zur Arbeit zu gehen. Die Küche muss benutzbar sein, damit wir uns auf unsere Arbeit konzentrieren können.

Kunstvolle Teilnahme



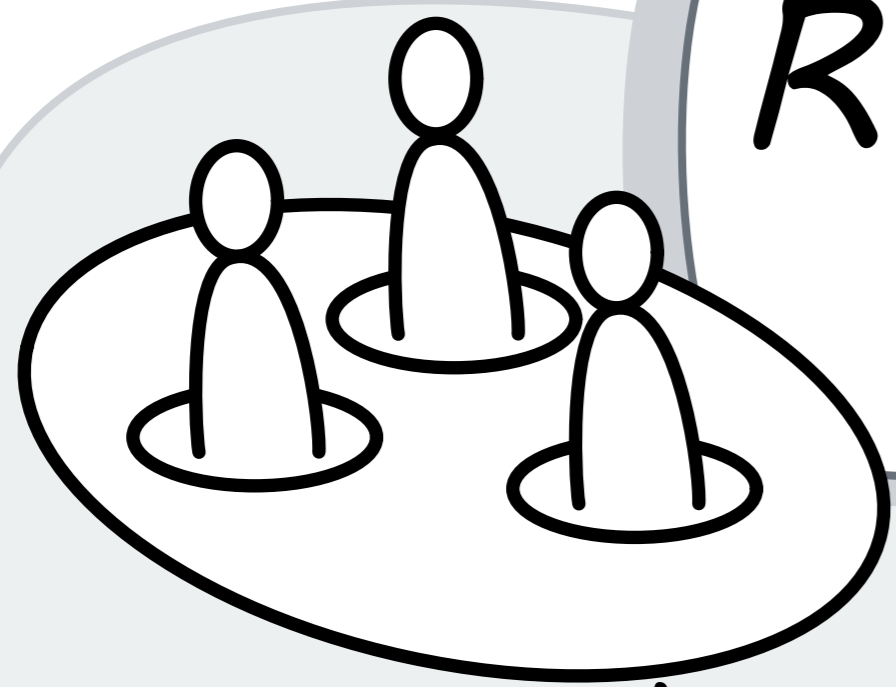
*Ist mein momentanes
Verhalten der beste
Beitrag*, den ich zum
Gelingen unserer
Zusammenarbeit
leisten kann?*

**kann bedeuten
andere zu
unterbrechen, sich
zurück zu halten,
Einwände zu erheben
oder Vereinbarungen
zu lösen*

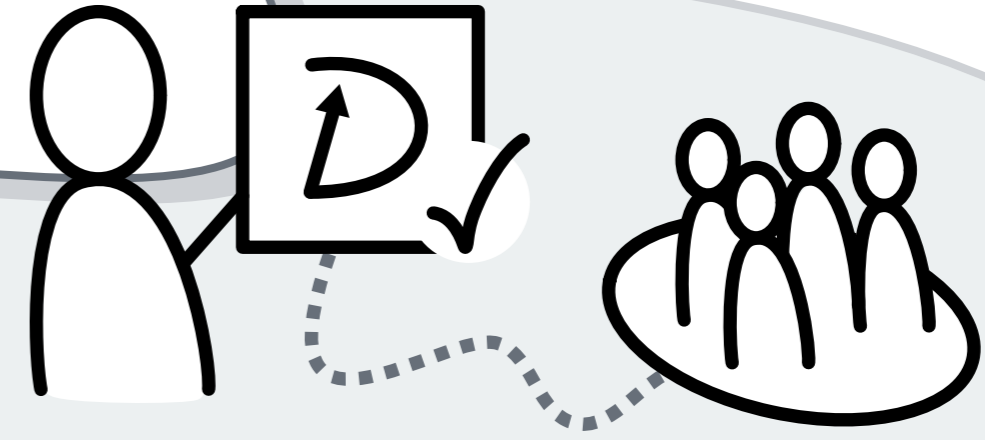


Vier Aspekte

Reaktionsfähigkeit

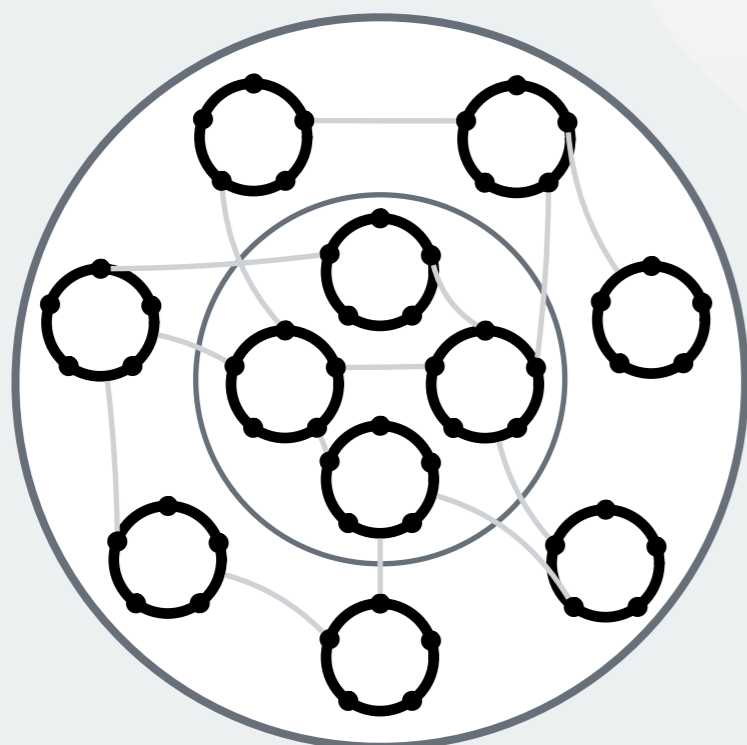


Domänen bestimmen

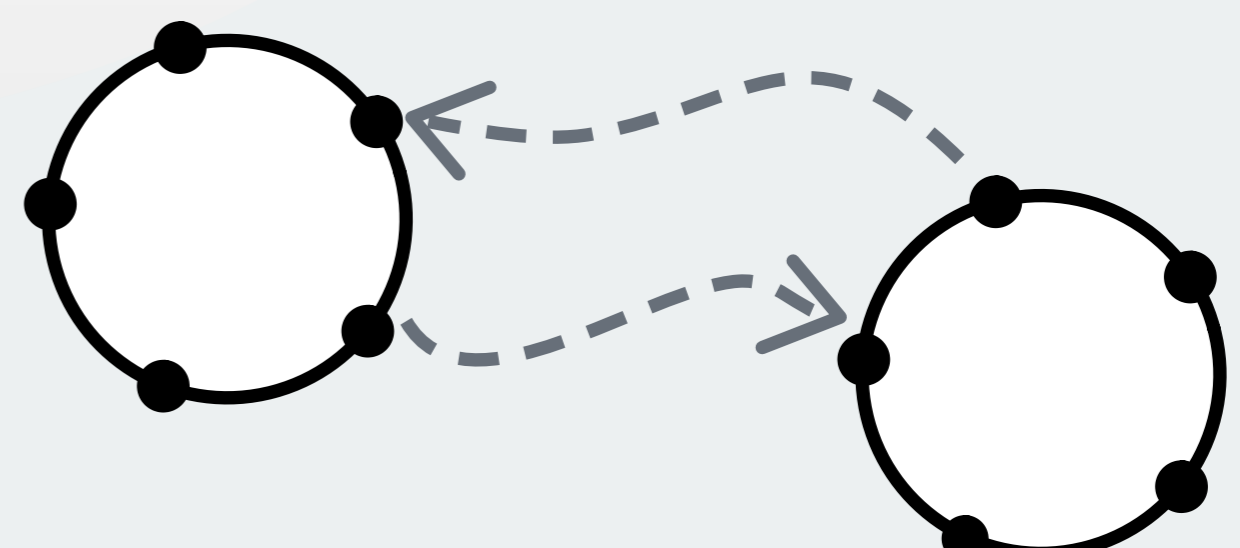


Informationsfluss & Einfluss

Schnell und effektiv auf veränderte Bedingungen reagieren

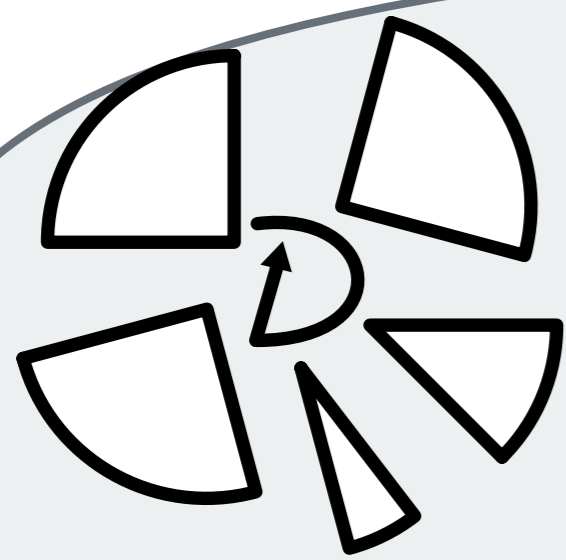


Organisationsstruktur

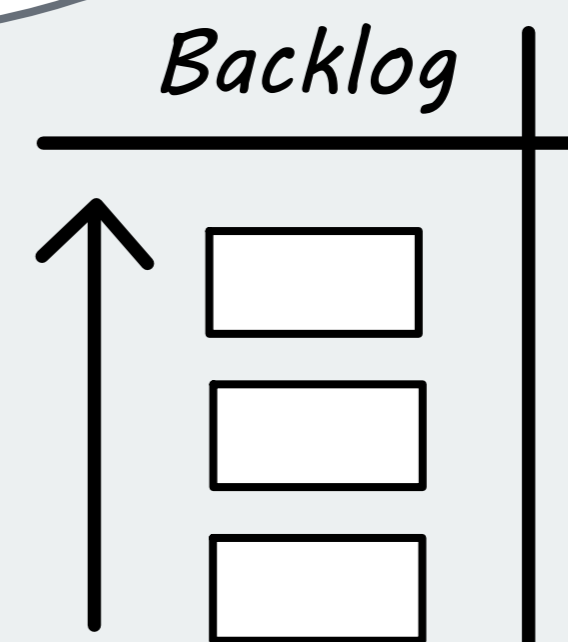


Domänen verbinden

Handeln

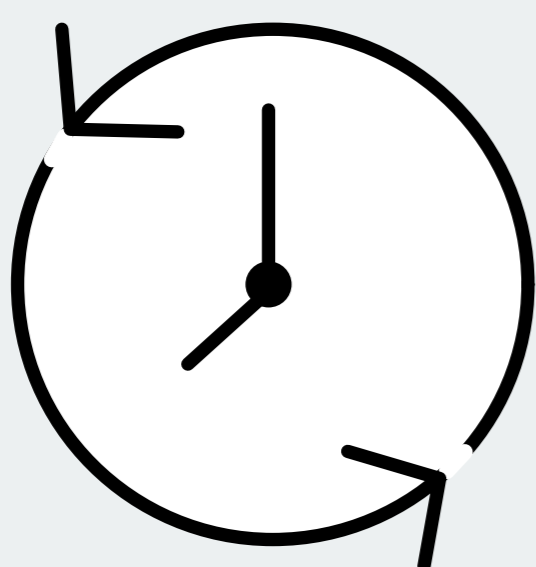


Arbeits-(aufgaben) definieren & verteilen

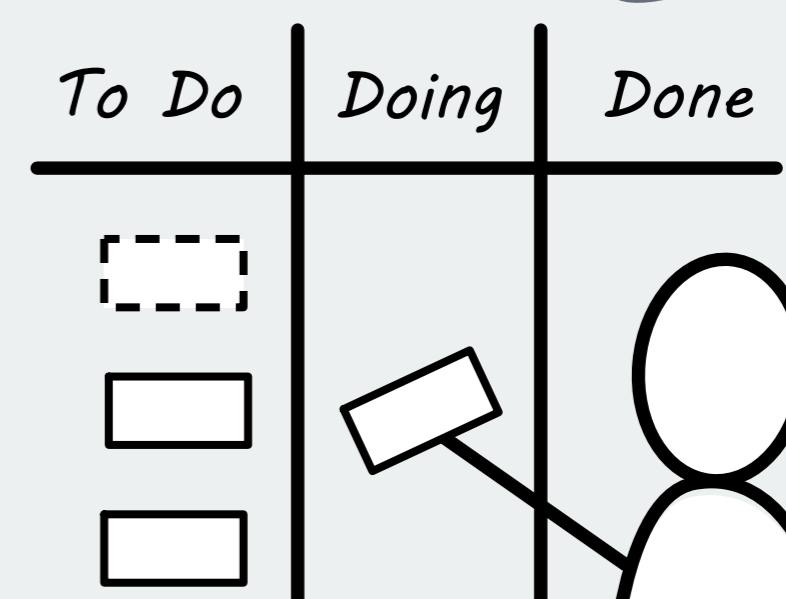


Backlogs priorisieren

Tue was getan werden muss, um maximalen Wert zu schaffen

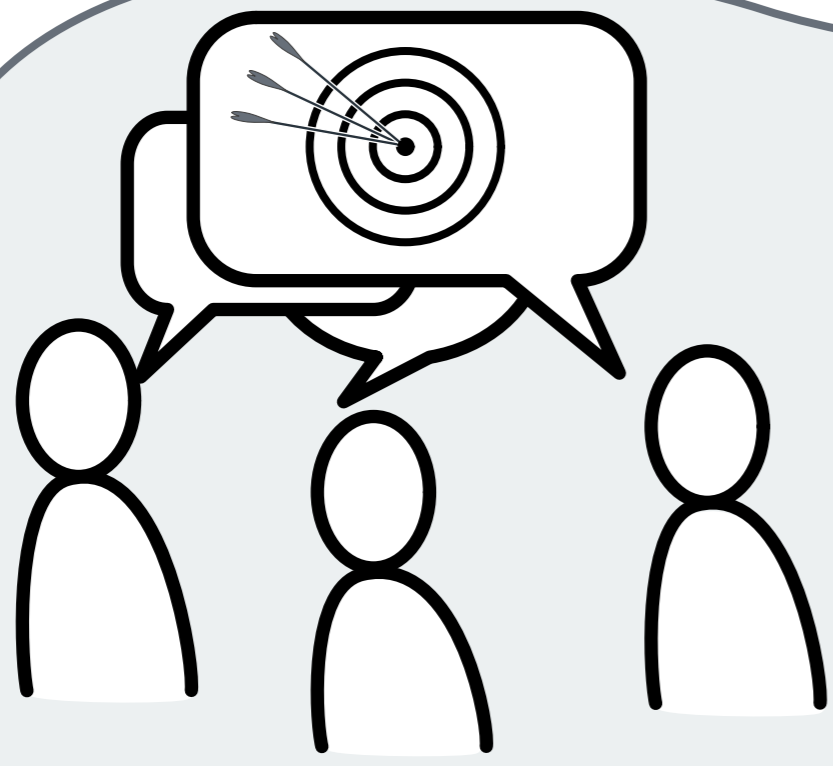


Überprüfen & verbessern

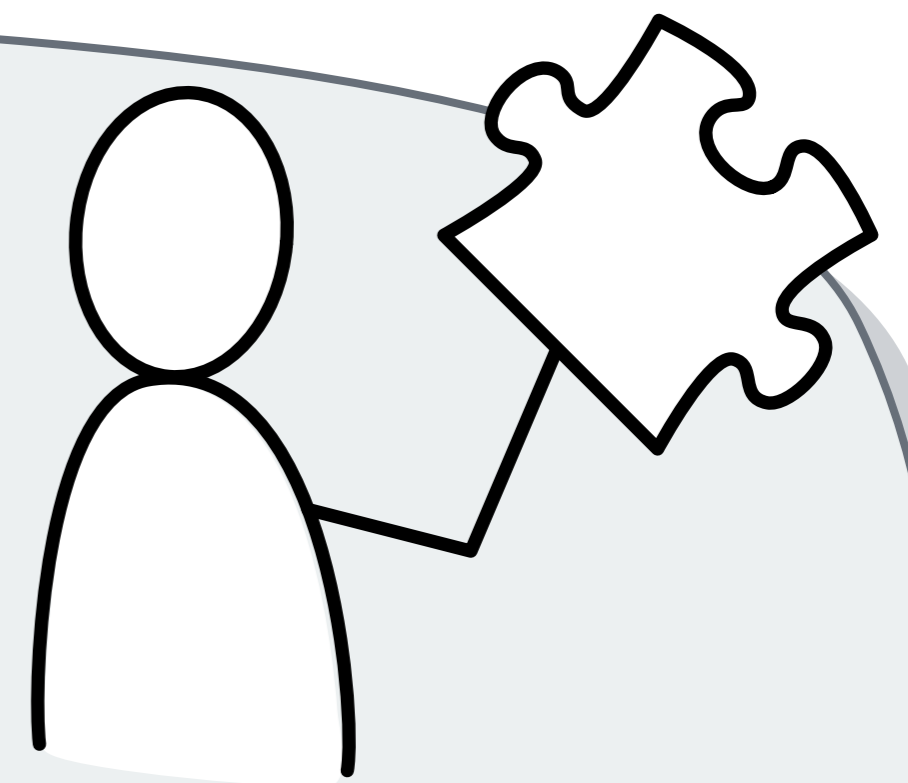


Arbeitsaufgaben übernehmen

Partizipation

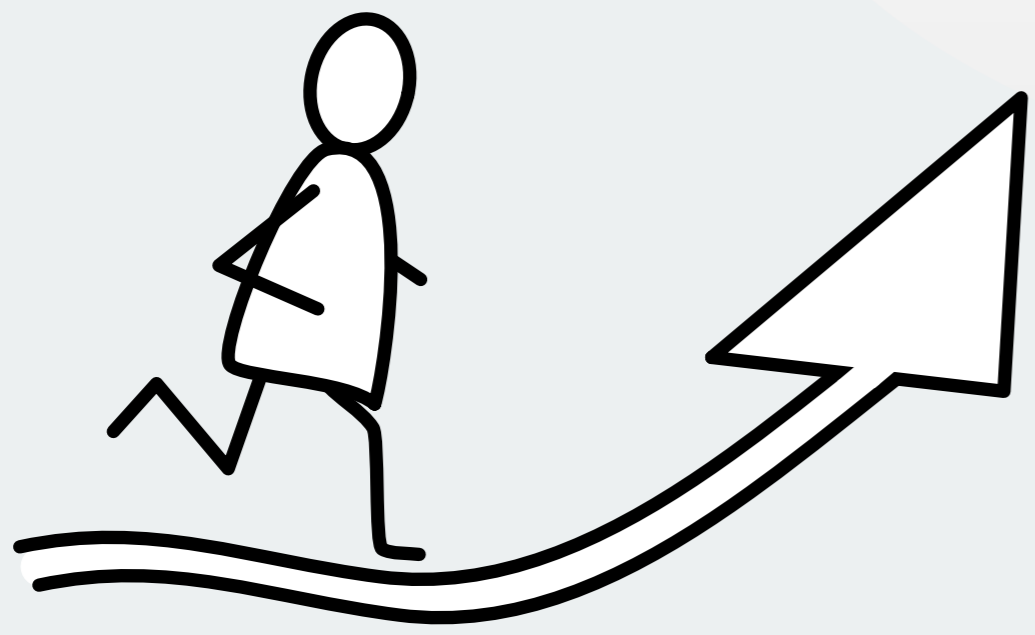


Fokussierte Interaktion

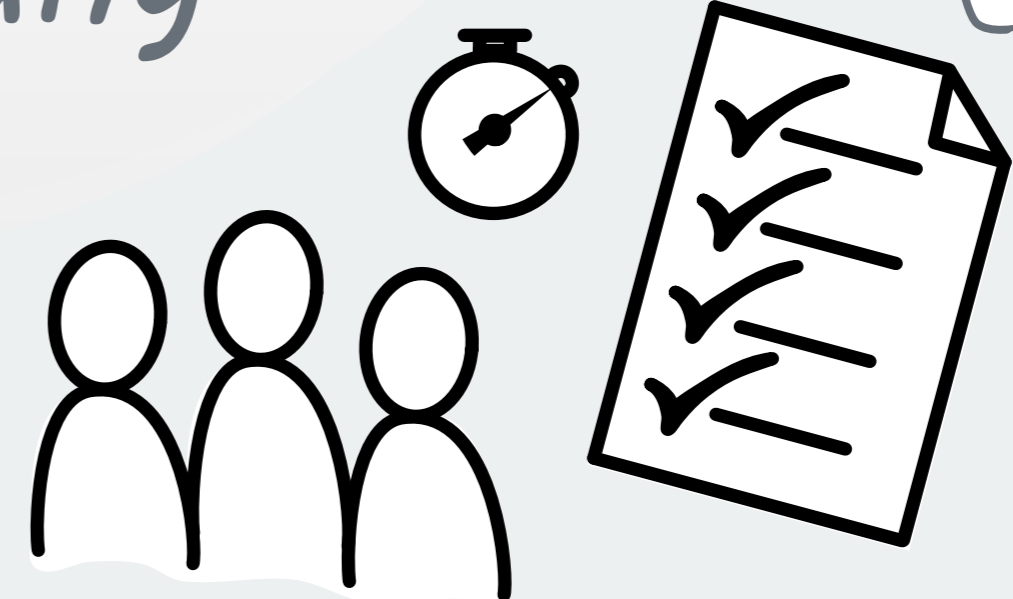


Beitrag

Engagement aufbauen
und Verantwortung übernehmen

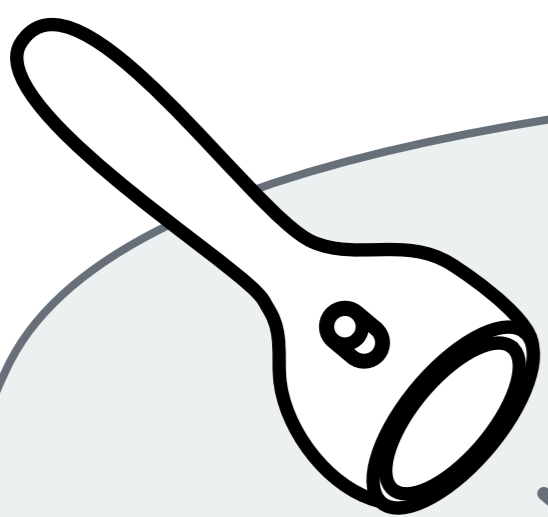


Lernen & wachsen



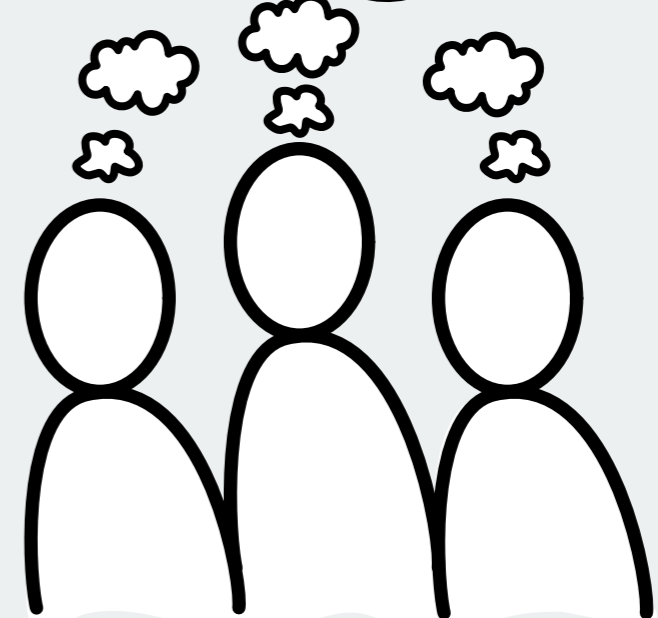
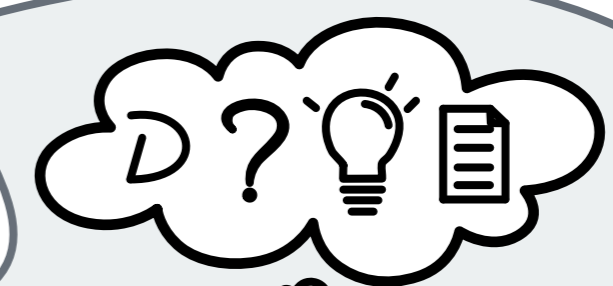
Zusammenarbeit aufbauen

Einigung erzielen

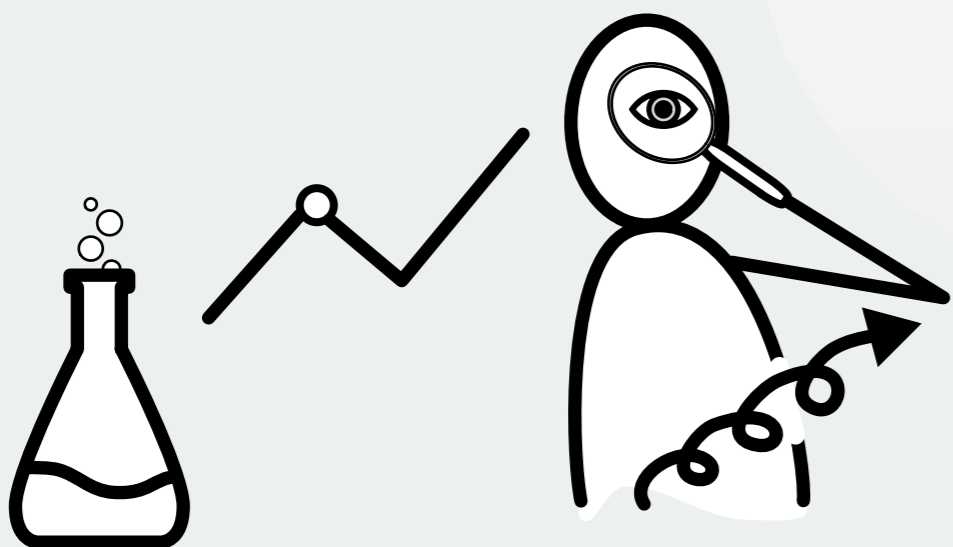


WARUM klären

Nutze kollektive Intelligenz zur Entwicklung effektiver Entscheidungen



Experimente entwickeln



Ausprobieren und lernen



Gut genug?
Sicher genug?

Geschichte & Evolution

SOZIO~KRATIE
{soziale Gruppe von Gefährten}
{Macht / Herrschaft}

Agil & Lean

soziokratische
Kreisorganisation

3.0

August
COMTE
soziale Ideen
Wissenschaft

Lester Frank
WARD
Demokratie

Kees
BOEKE
Quaker
Meeting -
Praktiken

Engineering

Holokratie

Open source

Soziokratie 3.0

James
PRIEST

Bernhard
BOCKELBRINK

1851

1881

1926

1970

2008

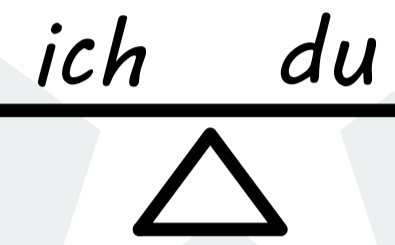
2014

Sieben Prinzipien



Transparenz

Mache alle Informationen für jeden in der Organisation zugänglich, außer es gibt einen wichtigen Grund für Vertraulichkeit



Gleichstellung

Beziehe Menschen in die sie betreffenden Entscheidungen und deren Entwicklung ein



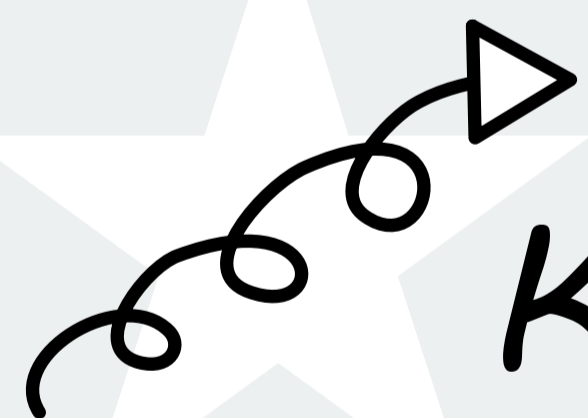
Verantwortlichkeit

Handele wenn es erforderlich ist, befolge, was Du vereinbart hast und behalte die gesamte Organisation im Blick



Konsent

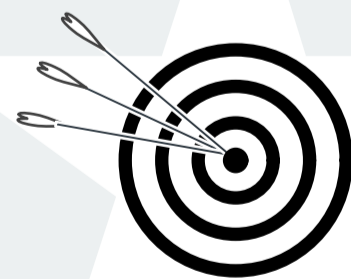
Suche nach möglichen Einwänden gegen Entscheidungen, bringe sie ein und kümmere dich darum, das in ihnen enthaltene Wissen zu integrieren



Kontinuierliche

Verbesserung

Bevorzuge inkrementelle Veränderung, um stetiges empirisches Lernen zu ermöglichen



Effektivität

Investiere Zeit nur in das, was Dich dem Erreichen Deiner Ziele näher bringt



Empirismus

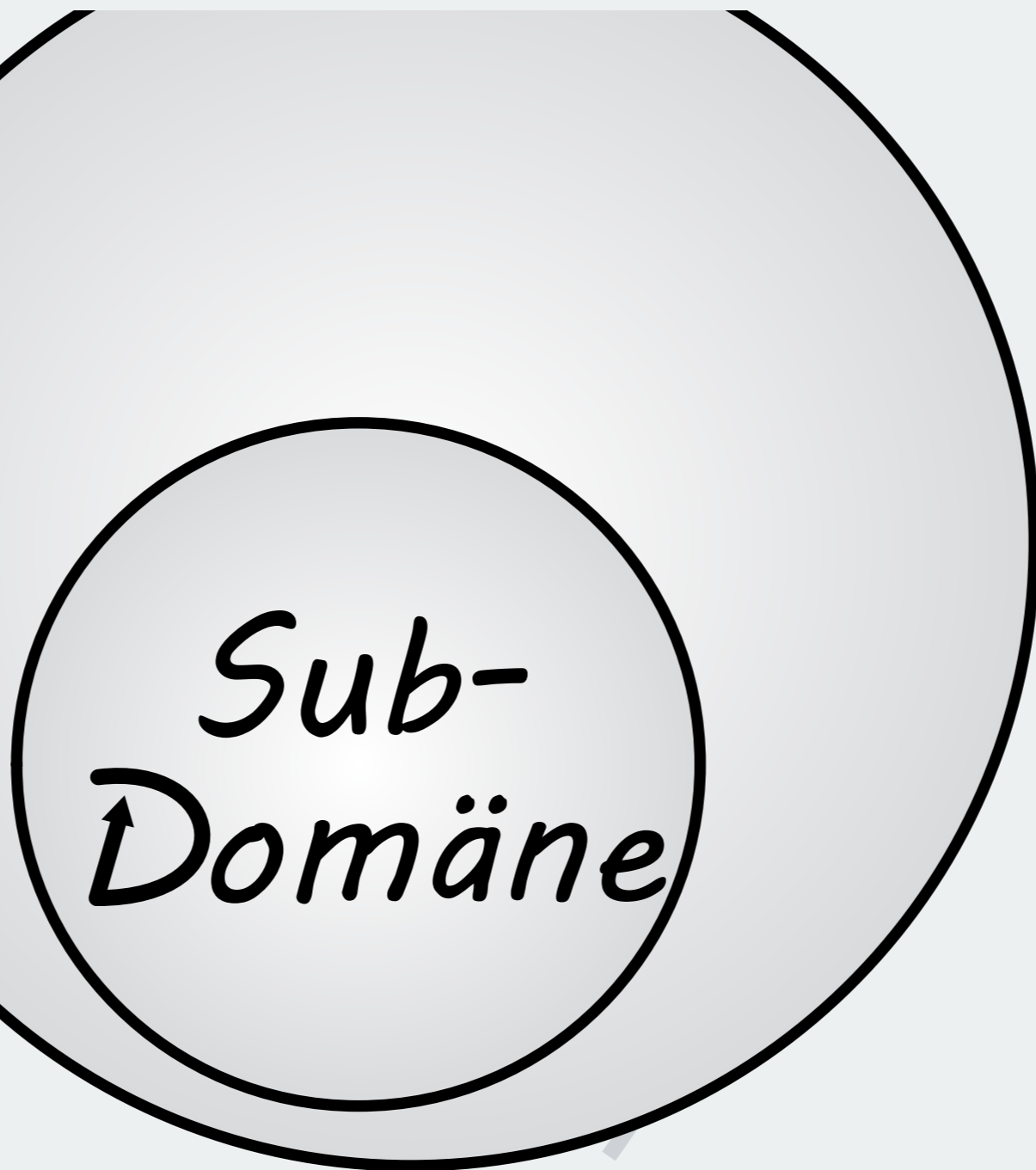
Prüfe alle Annahmen durch Experimente und kontinuierliche Revision

Einfluss delegieren

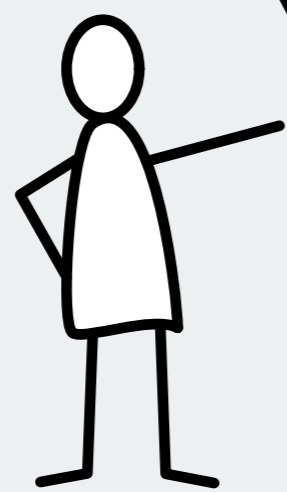
Wir delegieren Einfluss und behalten die Gesamtverantwortung für diese Teildomäne



Delegierende



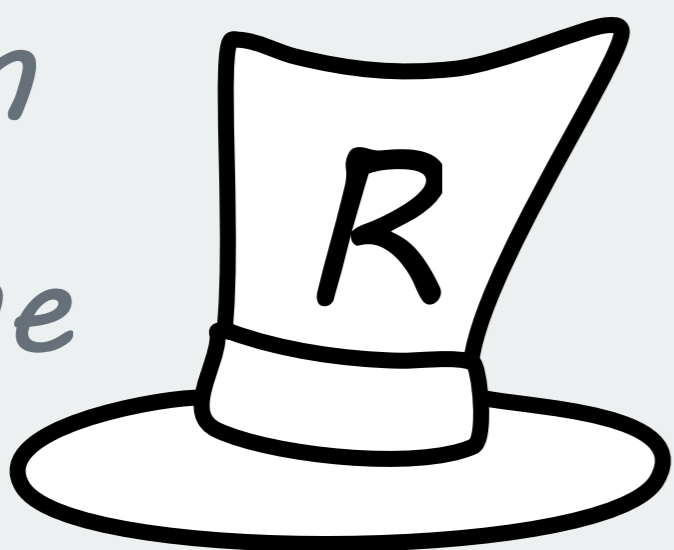
Wir stellen klar, was die Domäne ist und bieten den Beauftragten Unterstützung und Entwicklungsmöglichkeiten an



Beauftragter

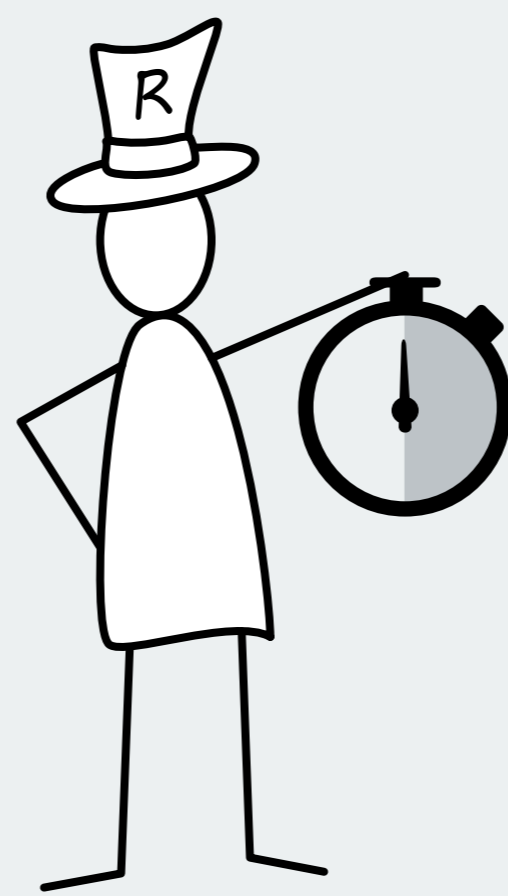
...übernimmt Verantwortung für die Domäne,

indem er eine



Rolle

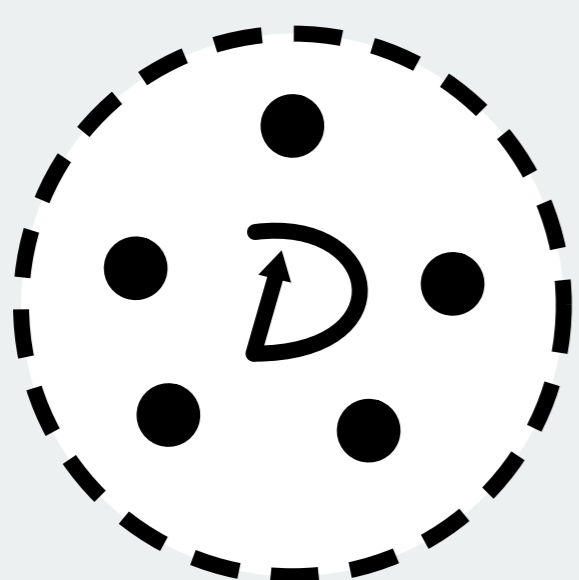
auf Zeit übernimmt



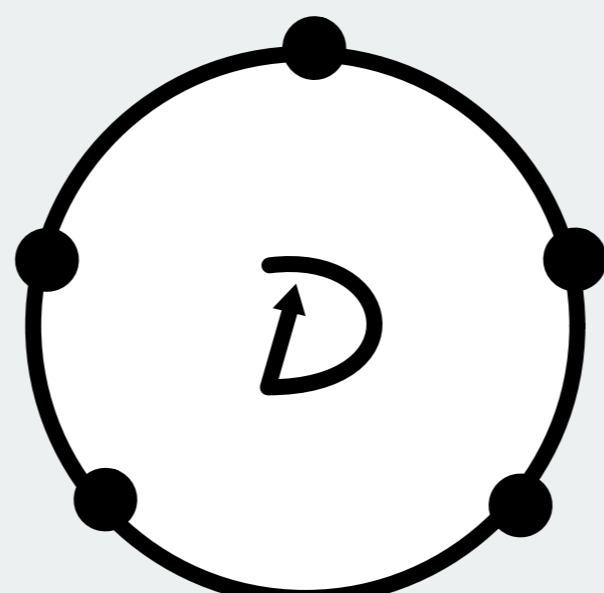
nach deren Ablauf

Neue Auswahl

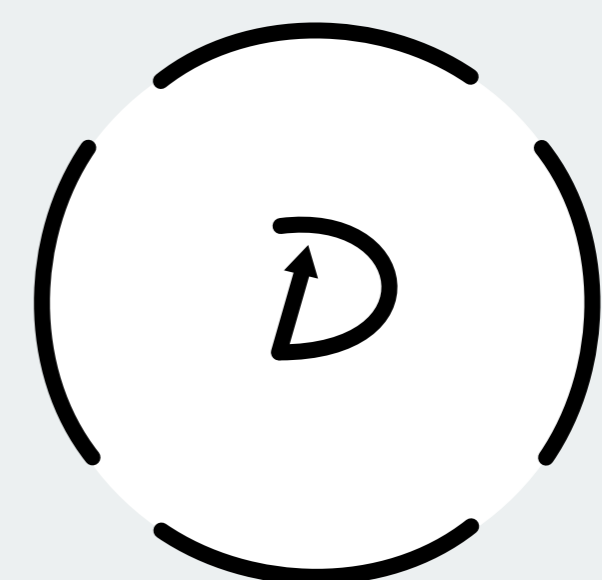
oder als Mitglied in einem/einer:



Hilfsteam

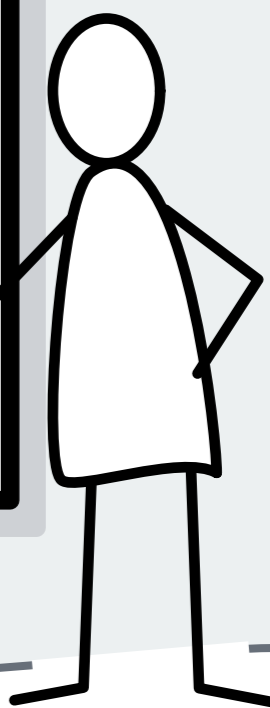


Kreis



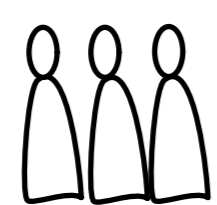
offenen Domäne

Domänenbeschreibung

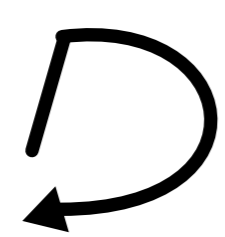


Ein eigener Arbeits-, Einfluss- und Entscheidungsbereich innerhalb einer Organisation

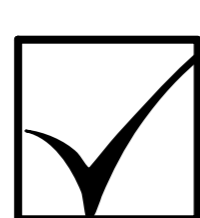
Domänenbeschreibung



Delegierende



Primärtreiber



Kernaufgaben

○ _____ ○ _____ ○ _____ ○ _____



Einschränkungen

Abhängigkeiten, Reportings etc



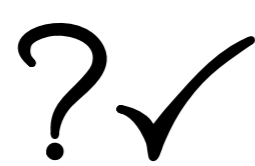
Ressourcen

Budget, Zeit, Tools, Privilegien etc



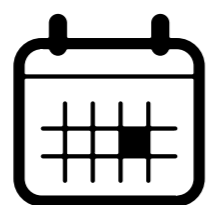
Gewünschte Fähigkeiten,
Erfahrung, Eigenschaften

○ _____ ○ _____ ○ _____ ○ _____



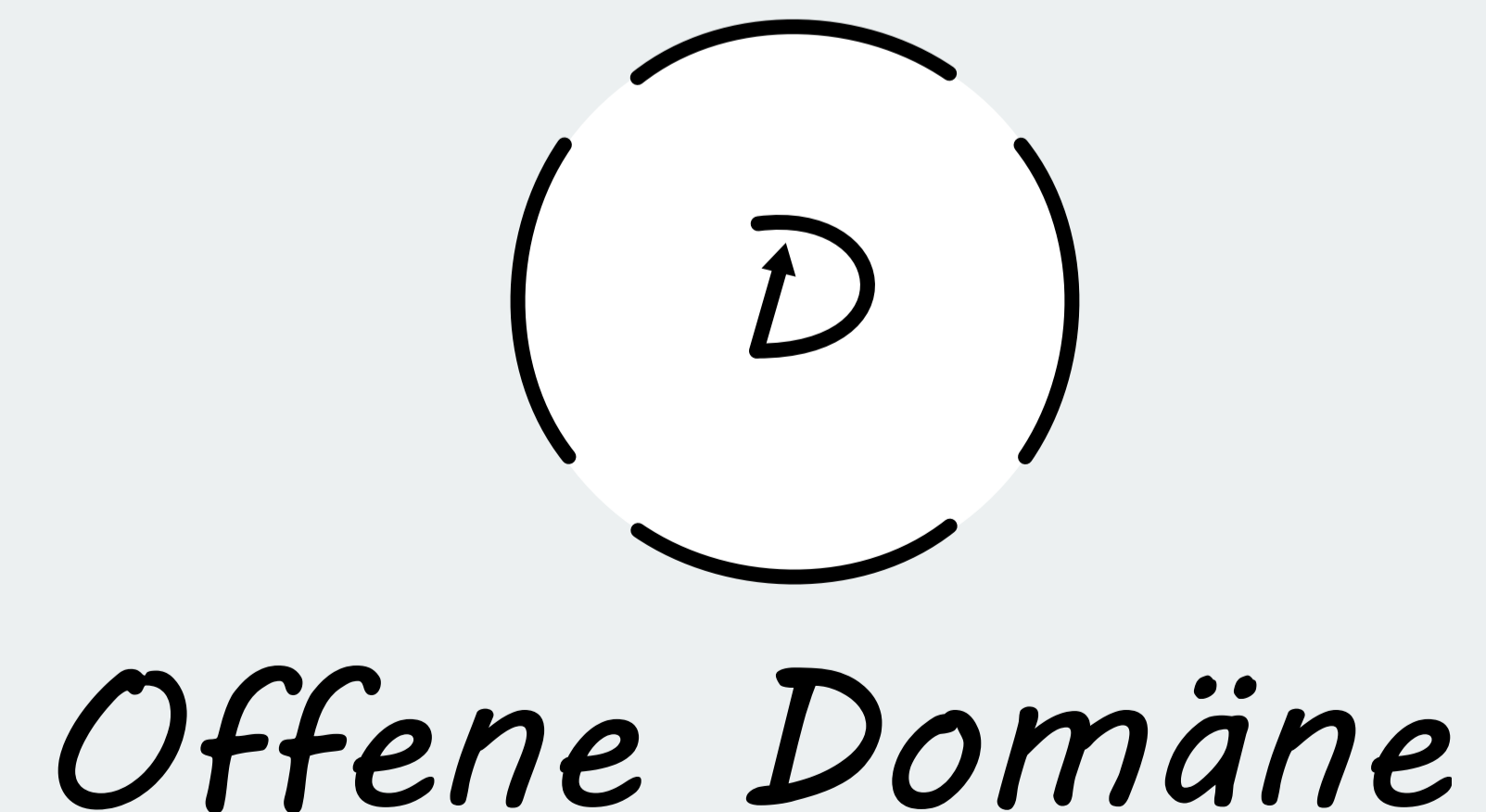
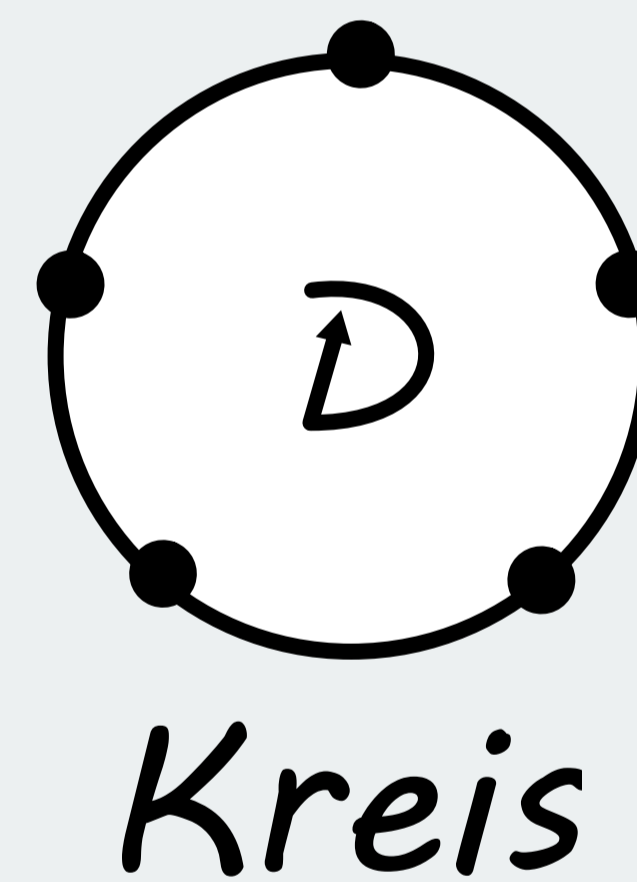
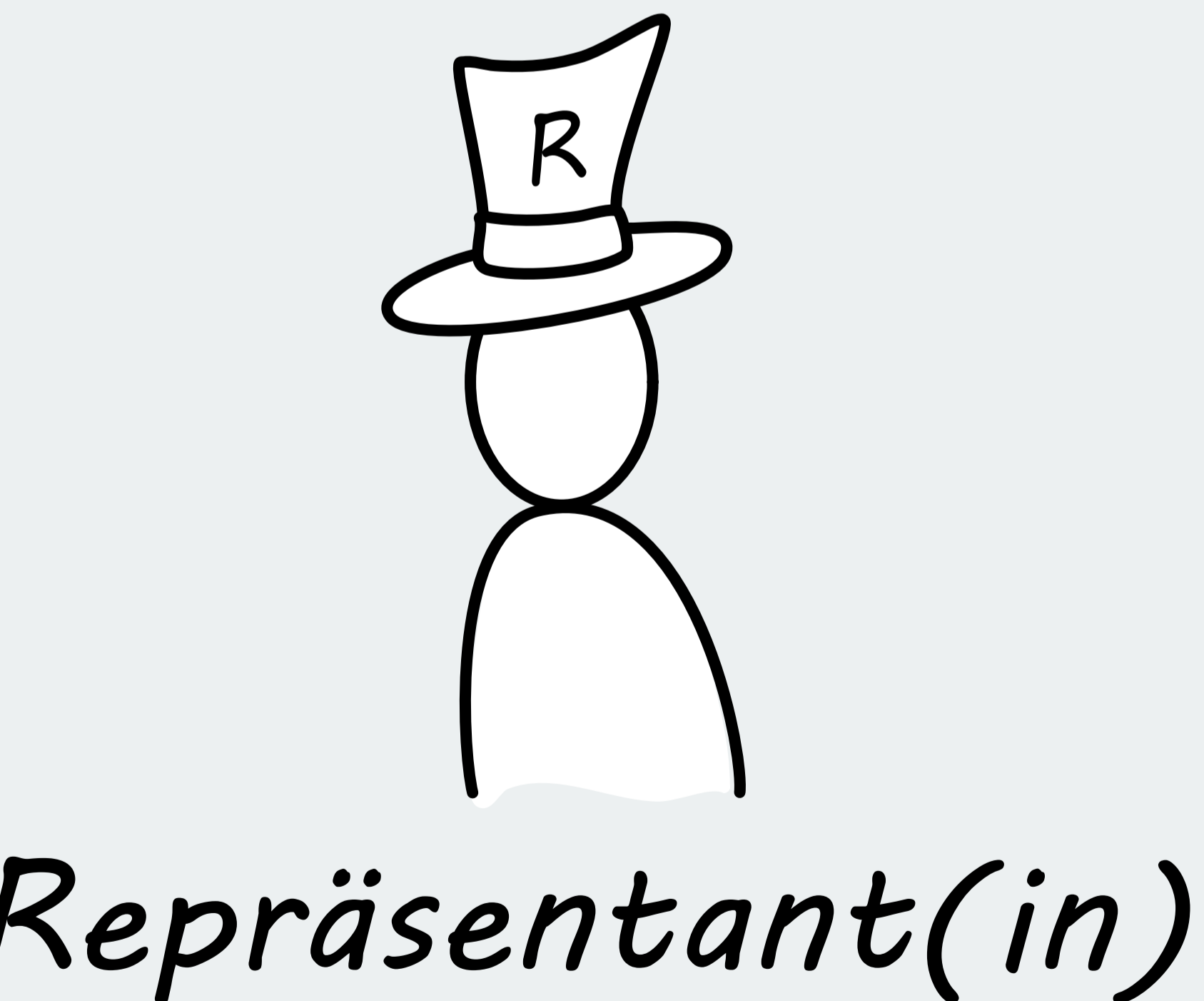
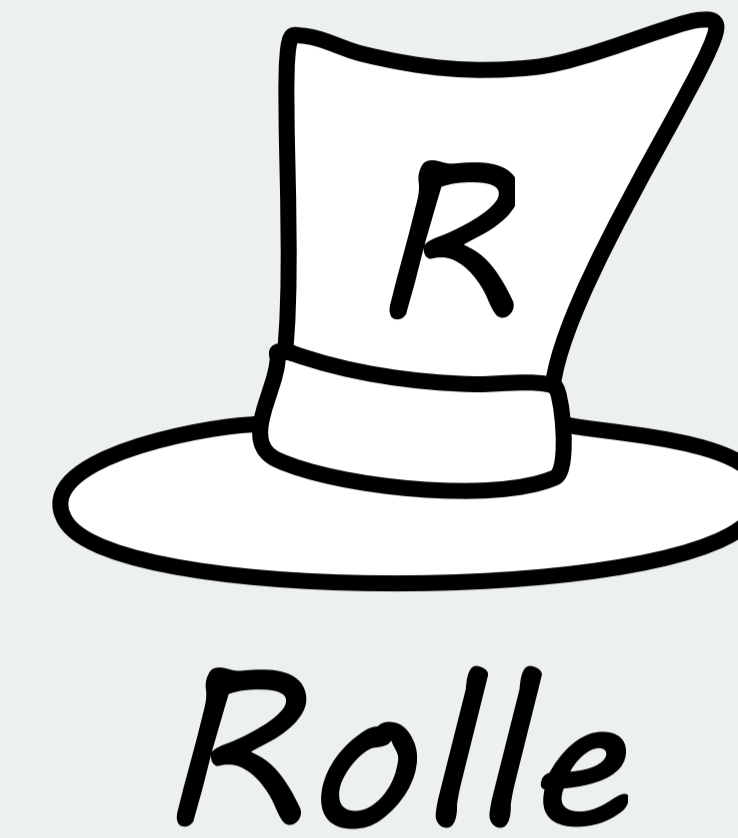
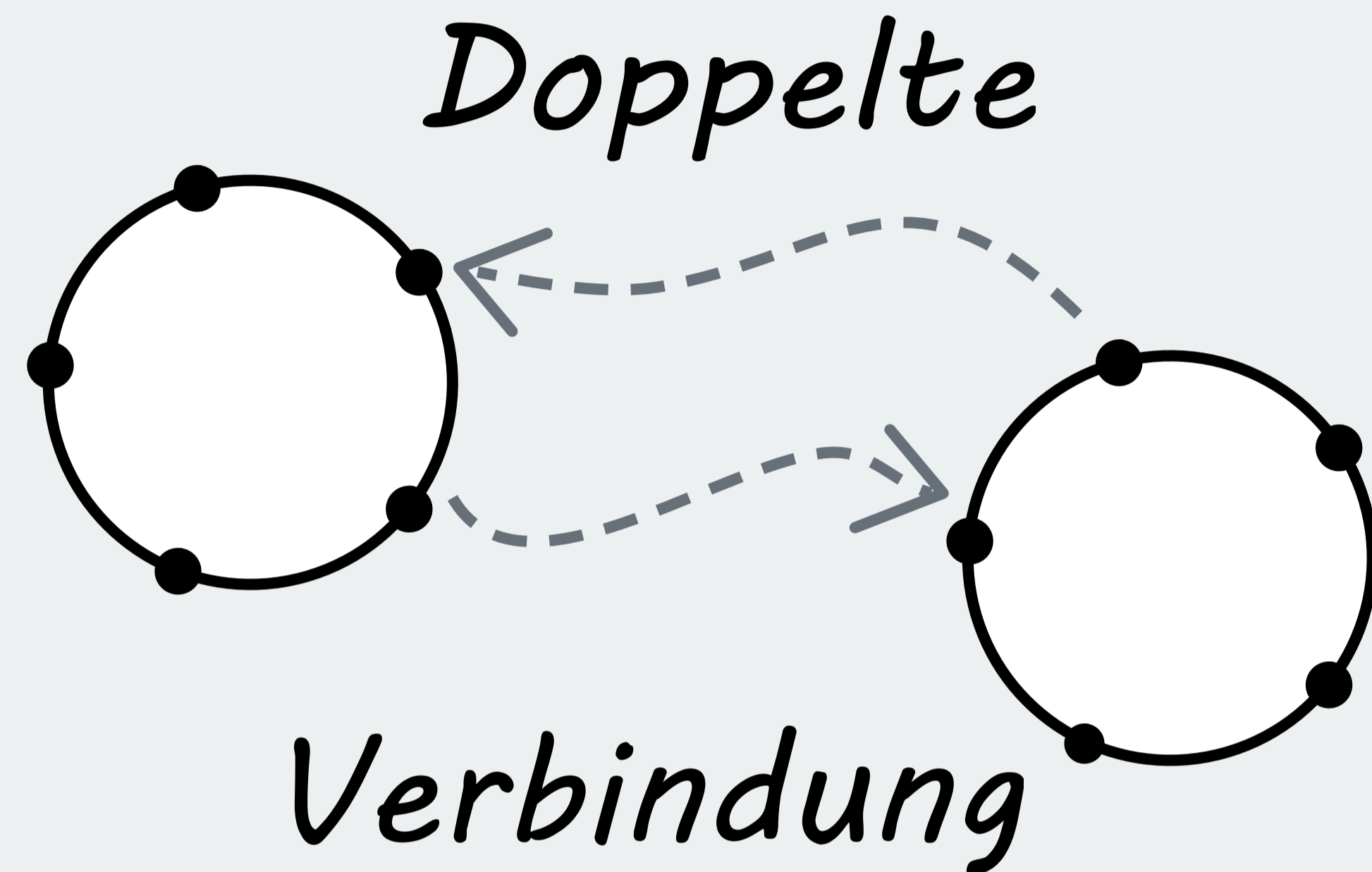
Evaluationskriterien

○ _____ ○ _____ ○ _____ ○ _____



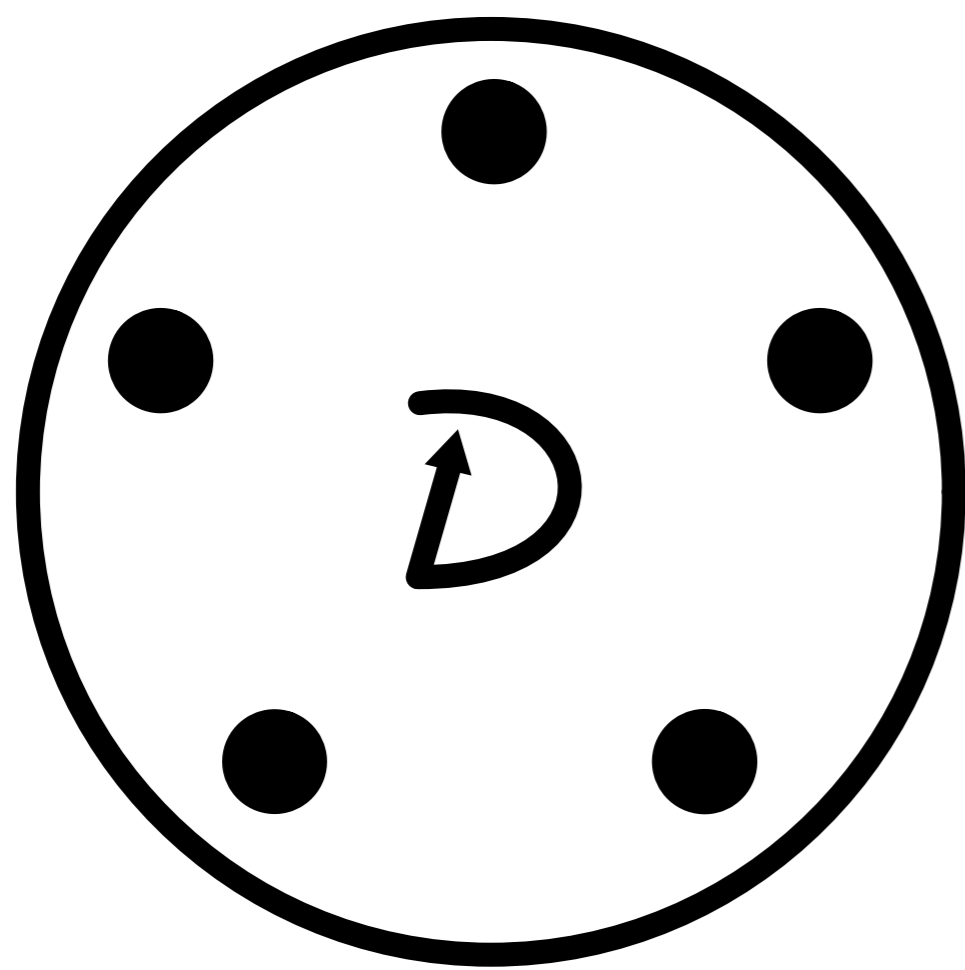
Evaluationsdatum

Organisationsentwicklung



Typen von teilautonomen gleichwertigen Teams

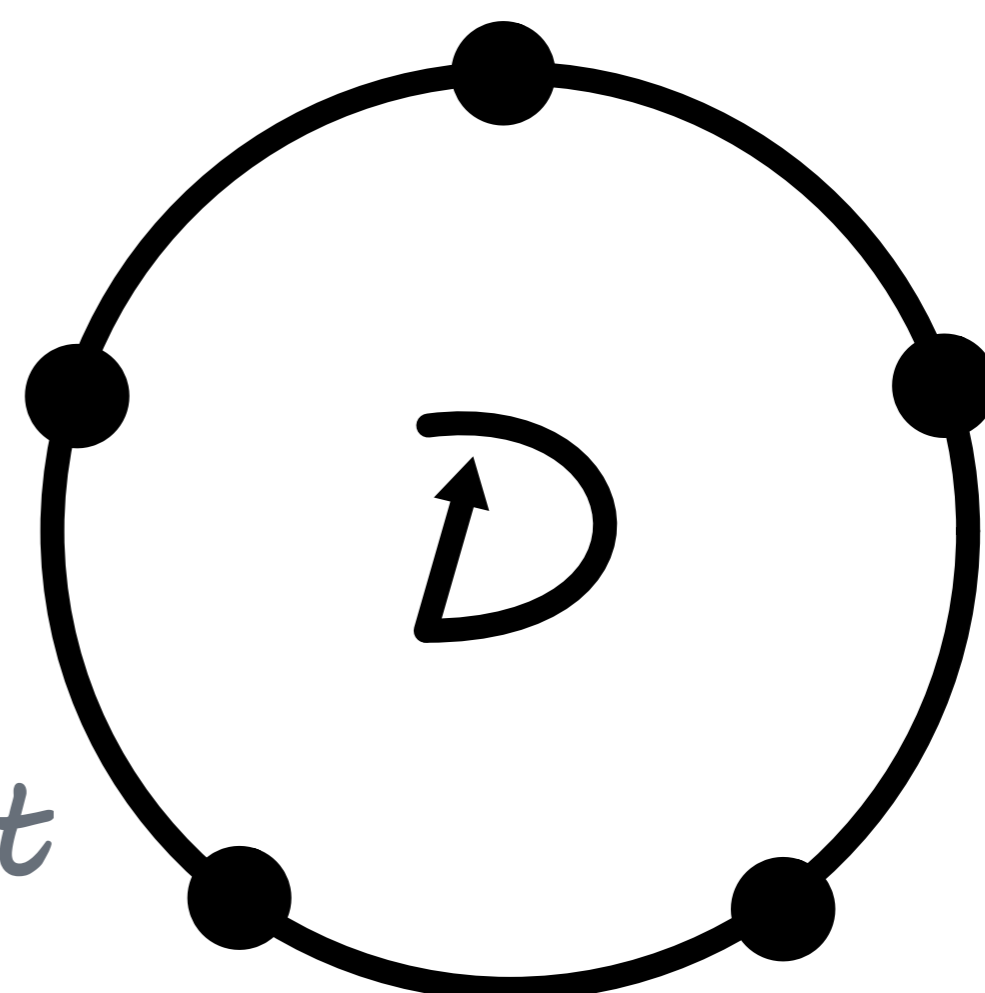
Hilfsteam



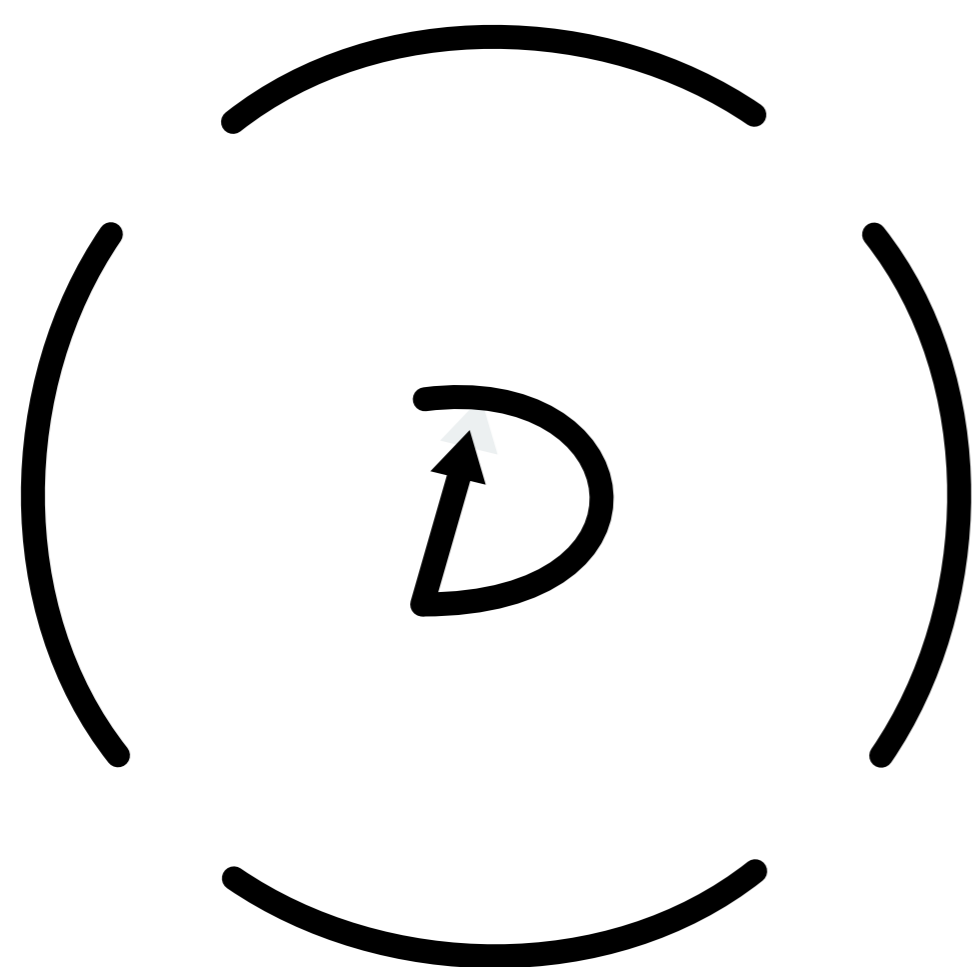
- führt konkrete Anforderungen aus
- wird von einer Delegierenden geführt
- mehr oder weniger selbstorganisiert

Kreis

- selbststeuernd
- verantwortlich für seine Entwicklung
- mehr oder weniger selbstorganisiert

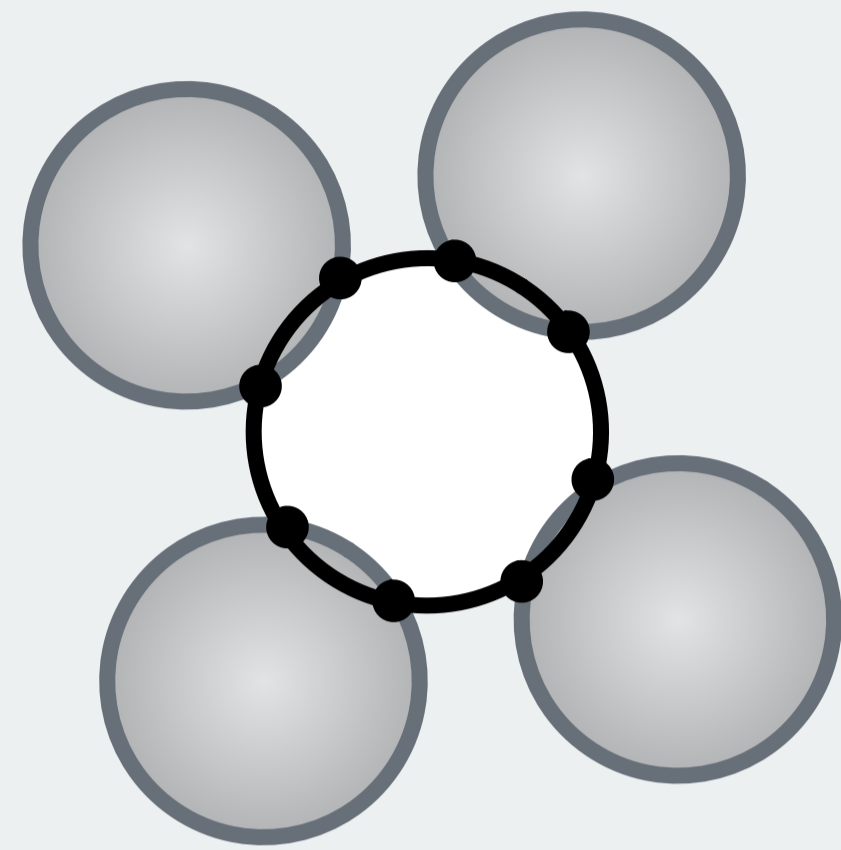


Offene Domäne

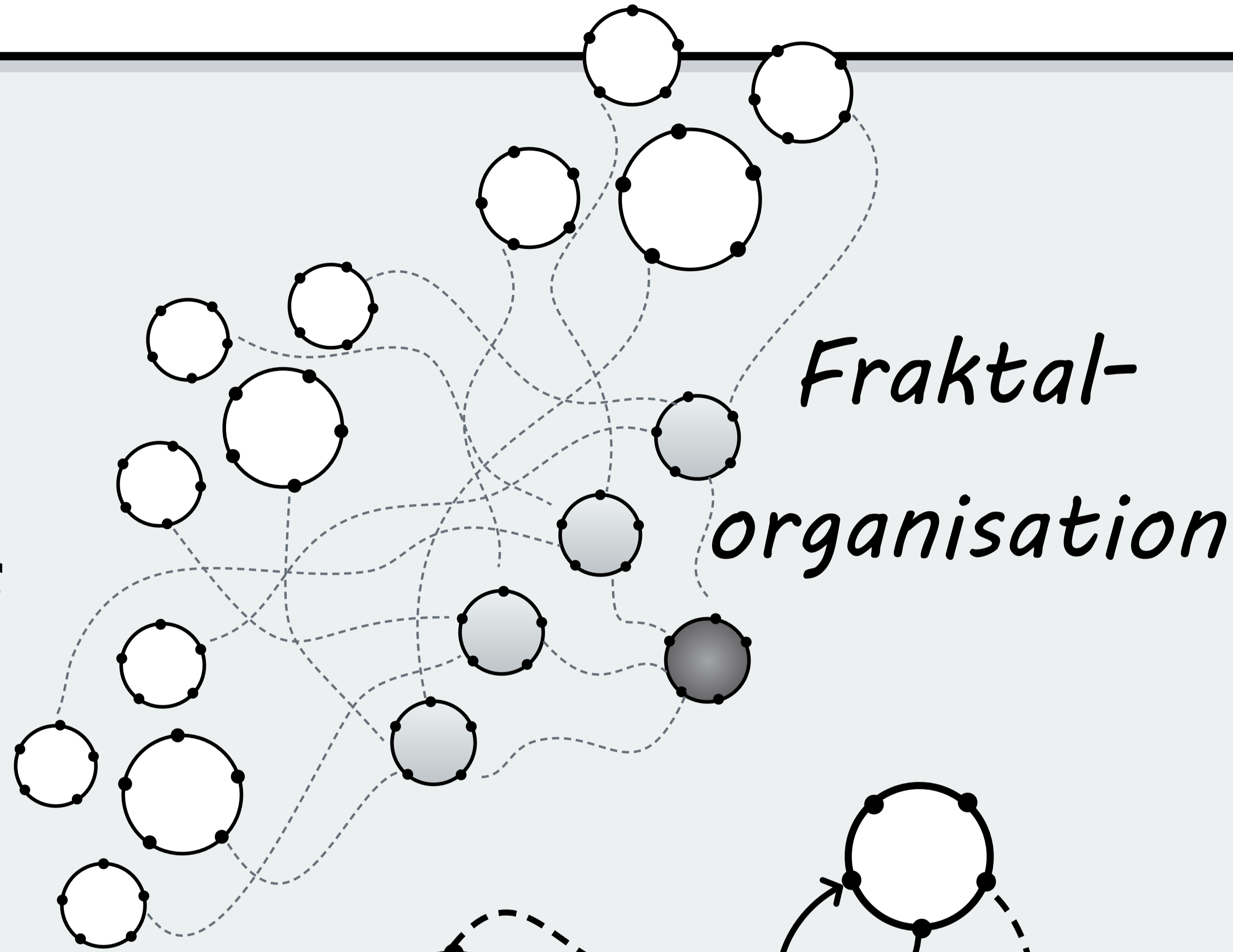


- auf Einladung
- die eingeladenen Personen tragen in ihrer Möglichkeit und Kapazität bei
- mehr oder weniger selbstorganisiert
- kann auch nur Operatives oder nur Governance machen

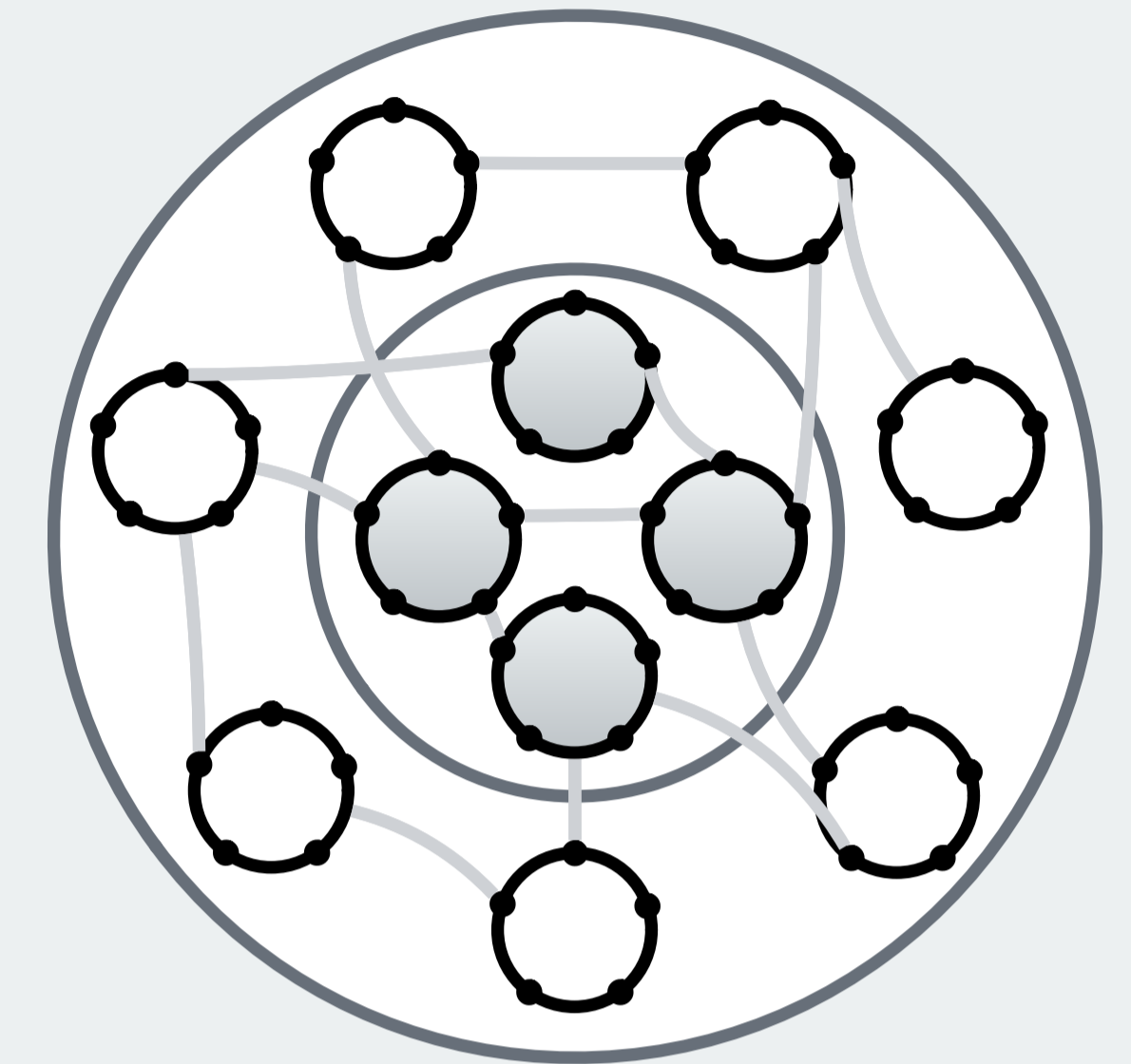
Organisationsstruktur



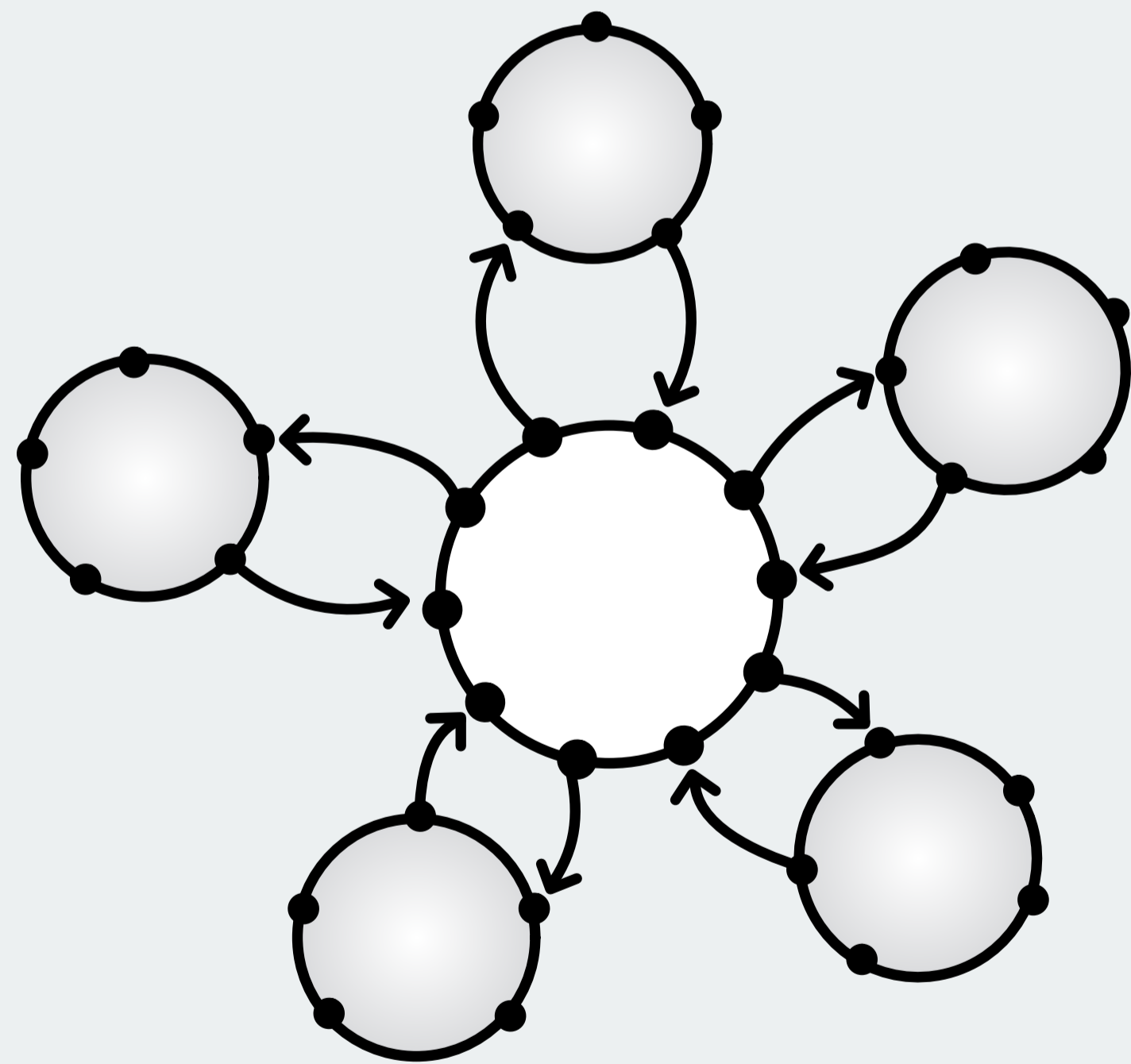
Delegiertenkreis



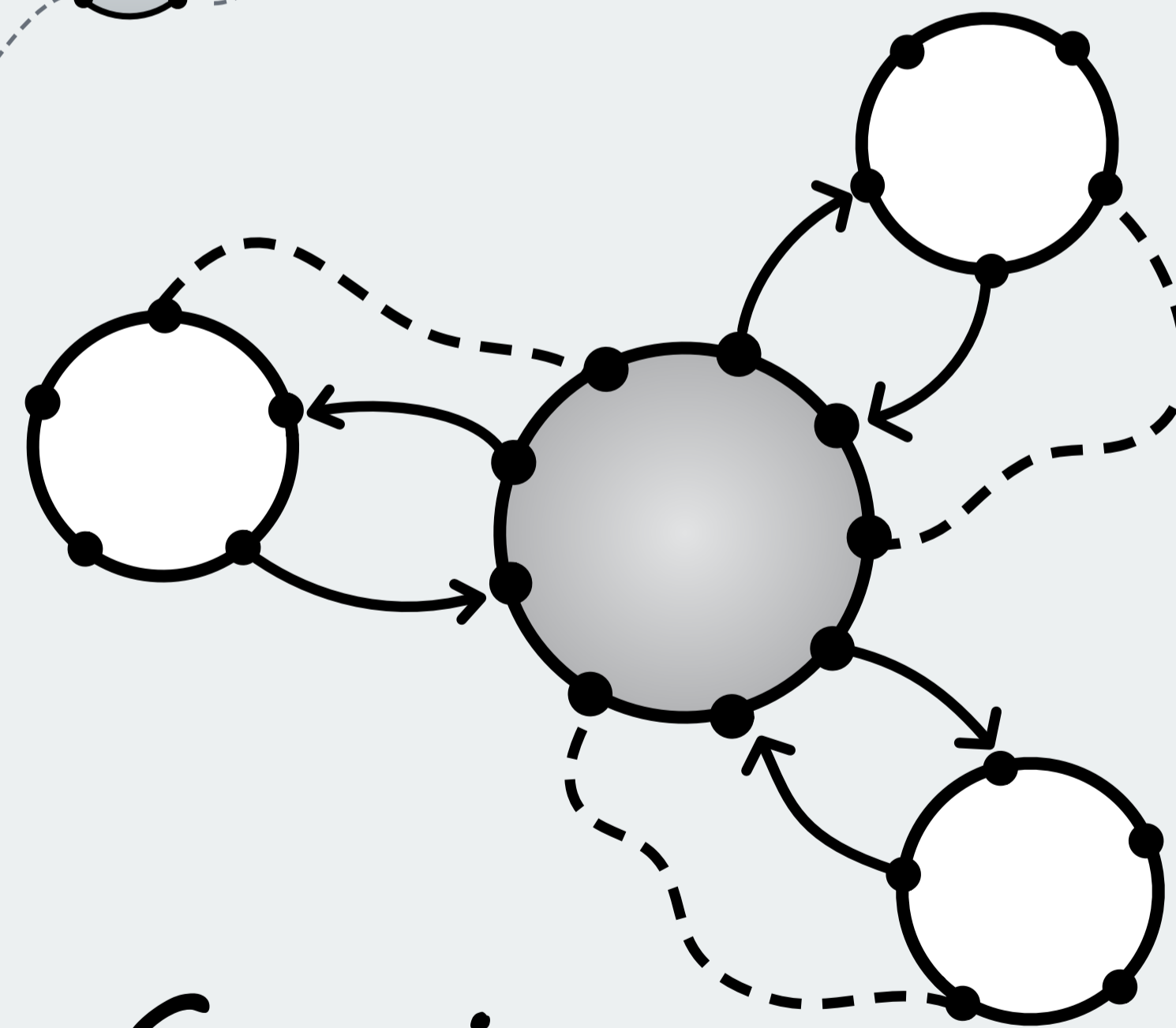
*Fraktal-
organisation*



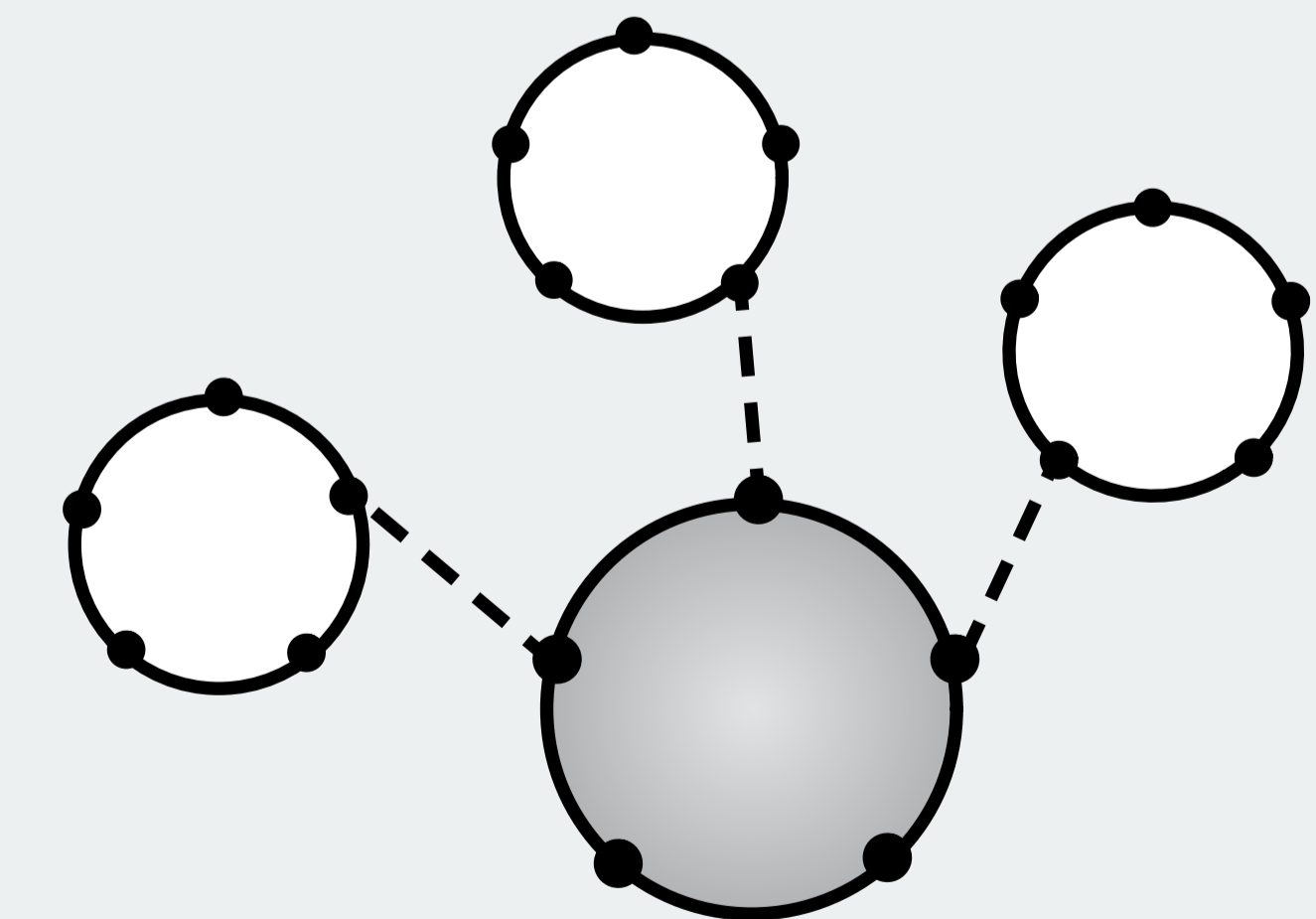
Pfirsichmodell



*Doppelt verbundene
Hierarchie*

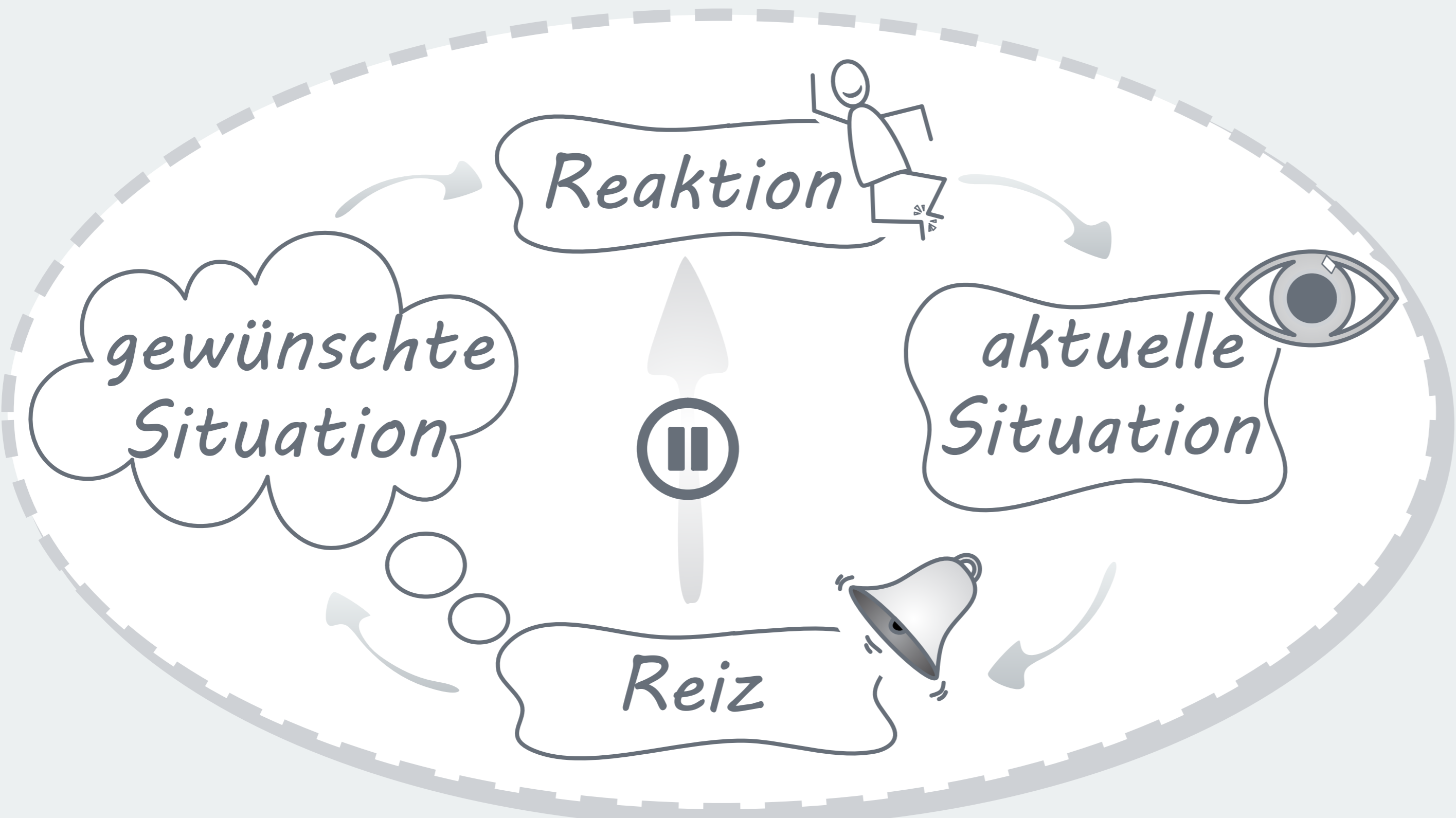


*Service-
organization*

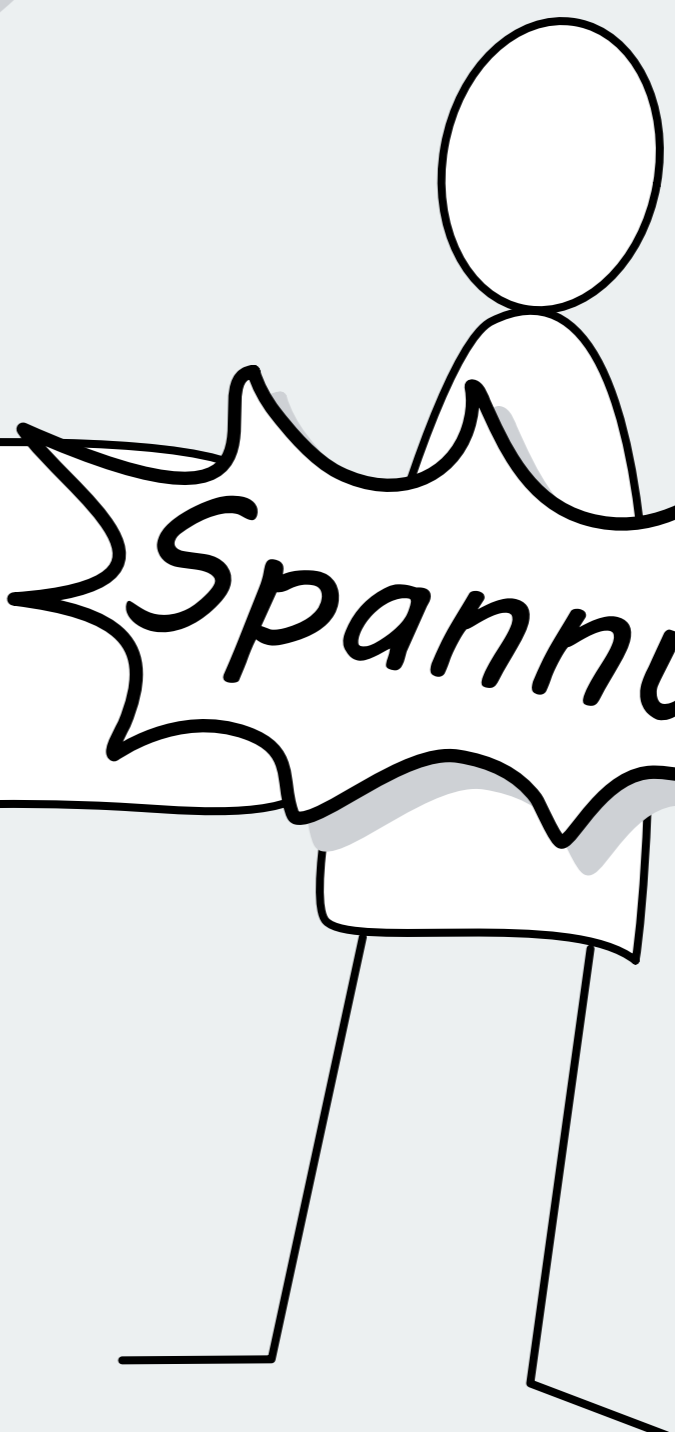


Servicekreis

Navigation nach Spannung

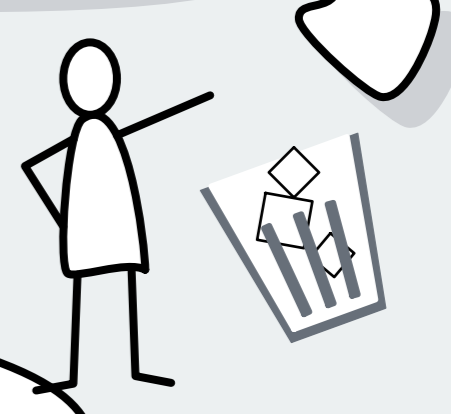


1 **Erkenne Spannung**



2 **Treiber verstehen**

3 **Ist es ein Organisationstreiber?** Nein

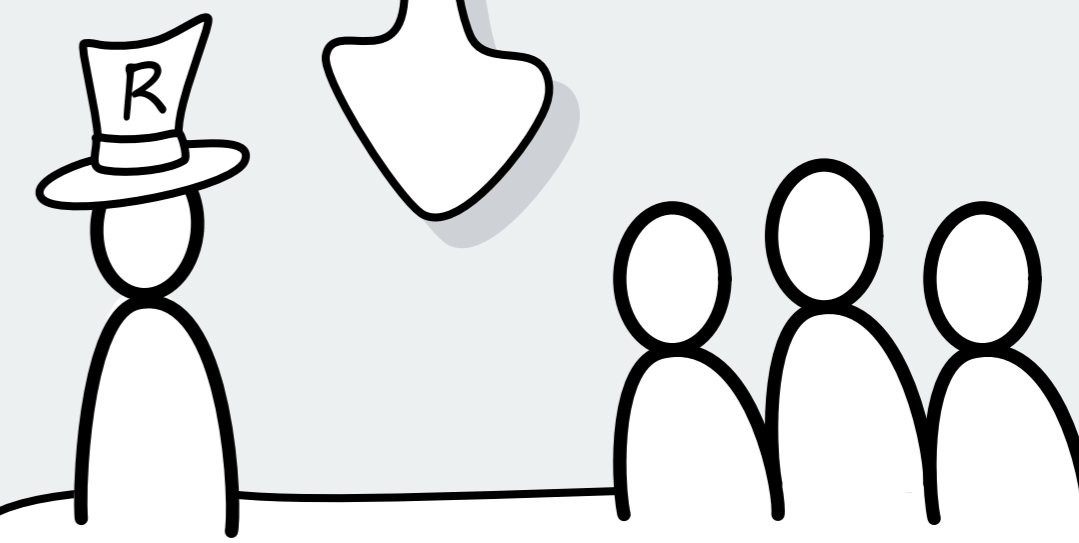


4 **Fällt der Treiber in unsere Domäne?** Abfall



5 **An andere Domäne übergeben**

6 **Reagiere**



Organisationstreiber

Das Motiv einer Person oder Gruppe auf eine bestimmte Situation zu reagieren

oder anders das **WARUM**

klar formuliert in einer

Zusammenfassung

welche erläutert:

Was gerade passiert:

- aktuelle Situation
- Effekt auf die Org

und warum wir handeln sollten:

- Bedarf der Organisation
- Konsequenzen, wenn der Bedarf gedeckt ist

Beobachtung

~~kreiere~~

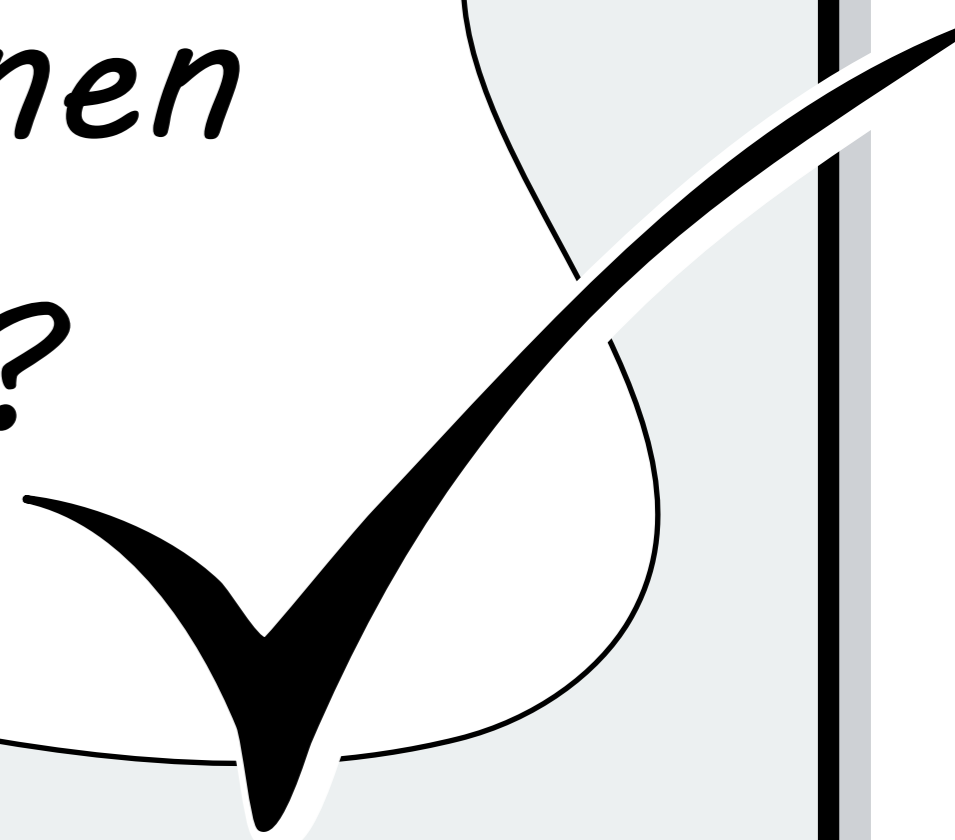
Beschreibe das Offensichtliche!

kommt vor dem „wie“

Einwände qualifizieren

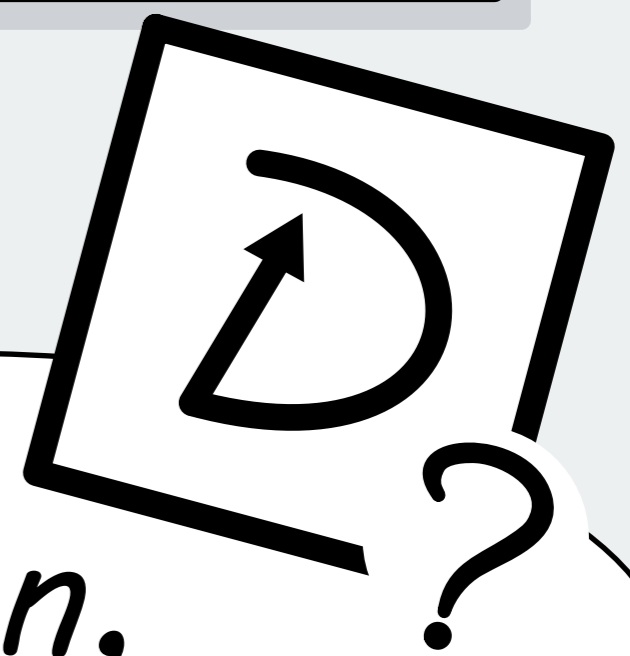


Lässt dieses Argument erkennen, dass die geplante Handlung oder Entscheidung die effektive(re) Reaktion auf einen Organisationstreiber verhindert?



© A Sociocracy 3.0 resource by J. Priest, L. David and J. Cumps (v2019-12-29) - based on original material by Sociocracy30.org - J. Priest and B. Bockelbrink

Organisationstreiber qualifizieren



Wird es der Organisation helfen, wenn wir auf den Treiber reagieren?
Würde es zu unbeabsichtigten Konsequenzen führen, wenn wir nicht reagieren?



© A Sociocracy 3.0 resource by J. Priest, L. David and J. Cumps (v2019-12-29) - based on original material by Sociocracy30.org - J. Priest and B. Bockelbrink

Organisationstreiber beschreiben

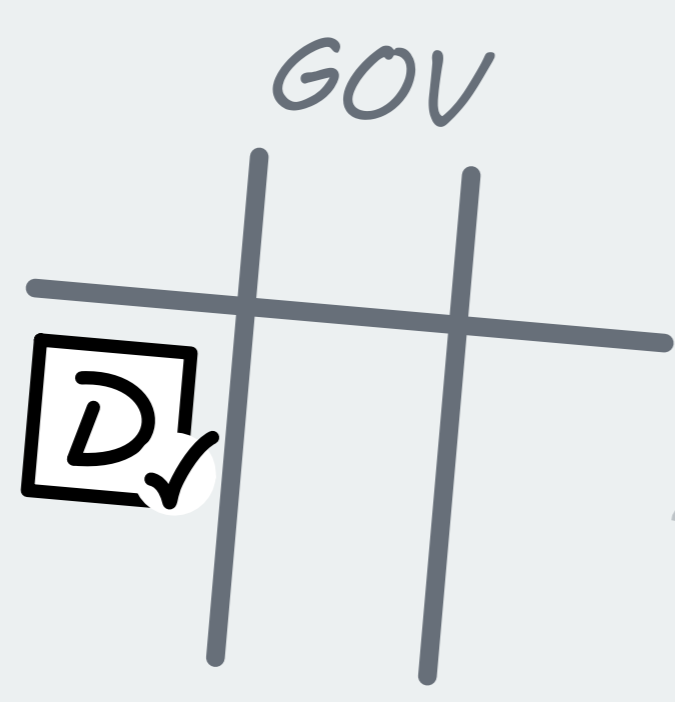
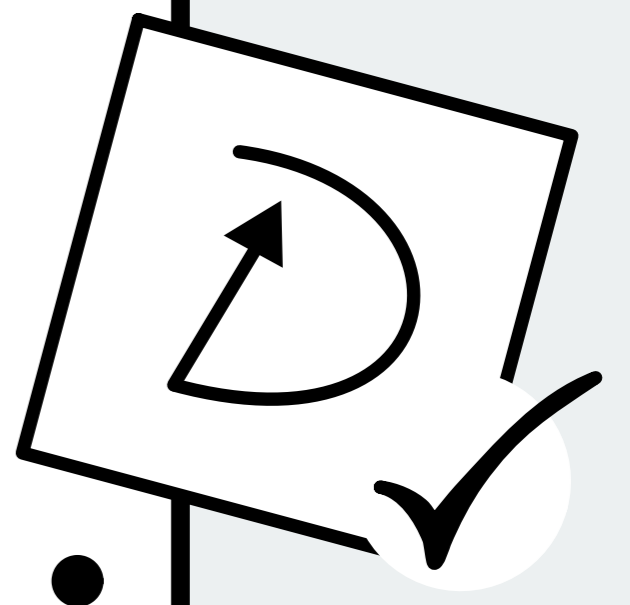
Unser Team steckt in administrativer Arbeit fest und das reduziert unsere Kapazität Einnahmen zu generieren.

Wir müssen uns mehr Zeit nehmen für umsatzrelevante Arbeit.

Unser operatives Geschäft wächst mit zunehmend dezentralen Teams und wir können Dinge verbessern. Wir müssen unsere Steuerung für diesen Bereich weiterentwickeln, um den Zusammenhalt und die Leistungsfähigkeit im Wachstum zu erhalten.

Die Küche ist ein Durcheinander: es gibt keine sauberen Tassen, die Spüle ist voller Geschirr und es ist unmöglich, sich schnell einen Kaffee zu holen und wieder zur Arbeit zu gehen. Die Küche muss benutzbar sein, damit wir uns auf unsere Arbeit konzentrieren können.

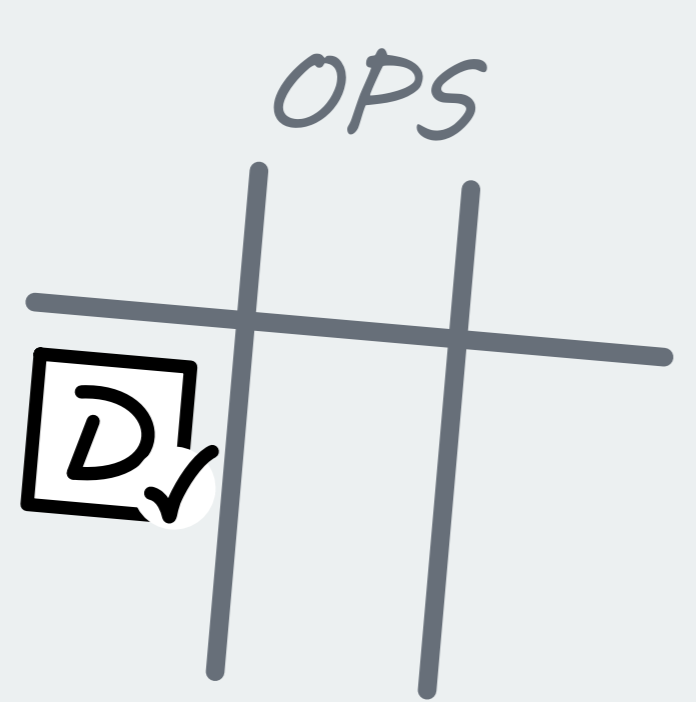
Möglichkeiten auf Treiber zu reagieren



→ Governance-Entscheidungen treffen und verbessern



Governance



→ (selbst-)organisieren wie die Arbeit erledigt wird



→ daran arbeiten

Operations

Governance

in einer Organisation (oder einer ihrer Domänen) bezeichnet die Summe aller Aktivitäten, die dazu dienen, Ziele zu bestimmen und dann die Entscheidung zu treffen und weiter zu entwickeln, die die Menschen dahin führen diese Ziele zu erreichen.

Selbststeuerung

Eine Gruppe, die sich innerhalb einer Grenze einer Domäne selbst steuert und selbst organisiert.

Selbstorganisation

Alle Aktivitäten oder Prozesse durch die ein Team seine tägliche Arbeit ohne externen Einfluss, aber im Rahmen der durch Governance vorgegebenen Grenzen, selbst organisiert.

Operatives

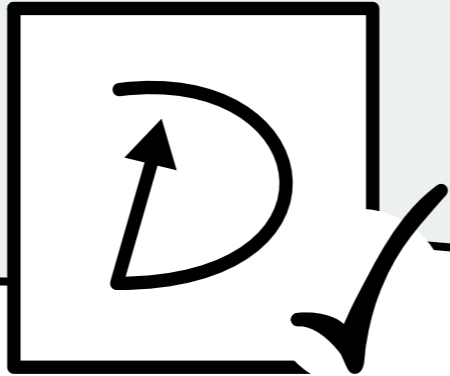
umfasst die zur Wertschöpfung erforderliche Arbeit, sowie die Organisation des Tagesgeschäfts, gelenkt durch Governance-Entscheidungen.

Governance vs Operatives

entscheiden

Treiber

ausführen



Gibt es hierzu eine frühere Entscheidung?

Nein

Ja

Wird diese Entscheidung zukünftige Entscheidungen und Maßnahmen regeln?

Ja

Nein

Governance Board

Operatives Board

	zu entscheiden	Agenda	vereinbart
▲	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priorität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

	offen	in Arbeit	erledigt
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	WIP Limit	<input type="checkbox"/>

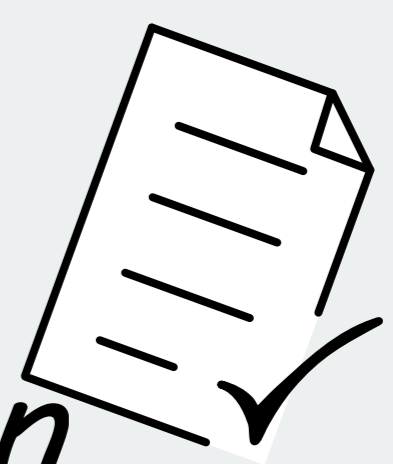
Gruppen treffen Entscheidungen in Steuerungs-Meetings



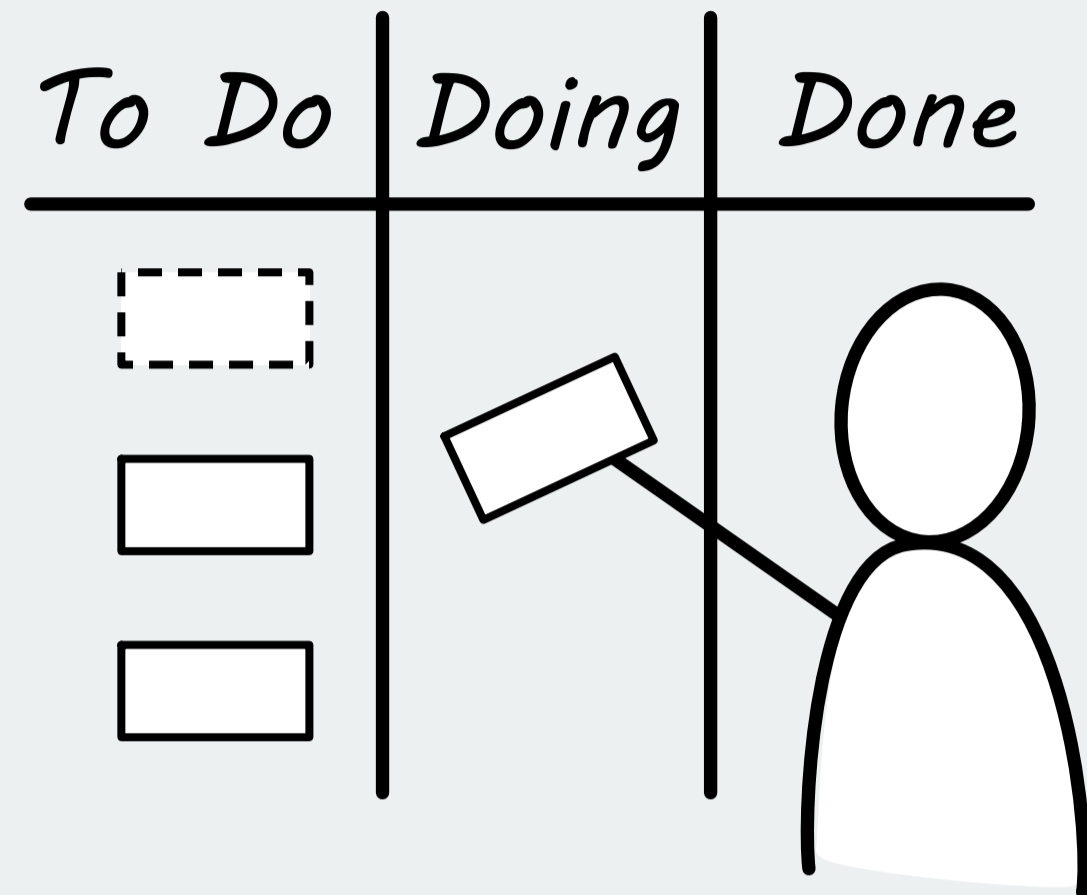
und treffen dabei

oder

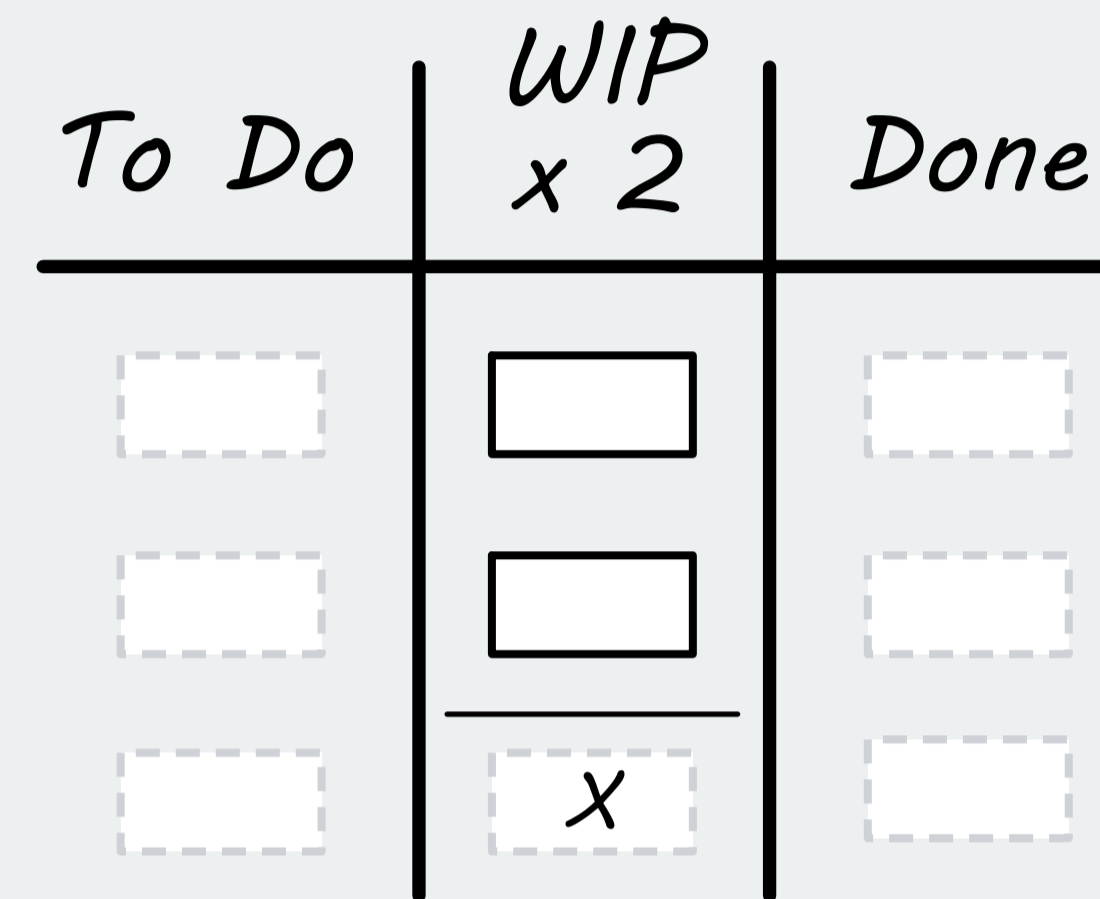
Vereinbarungen



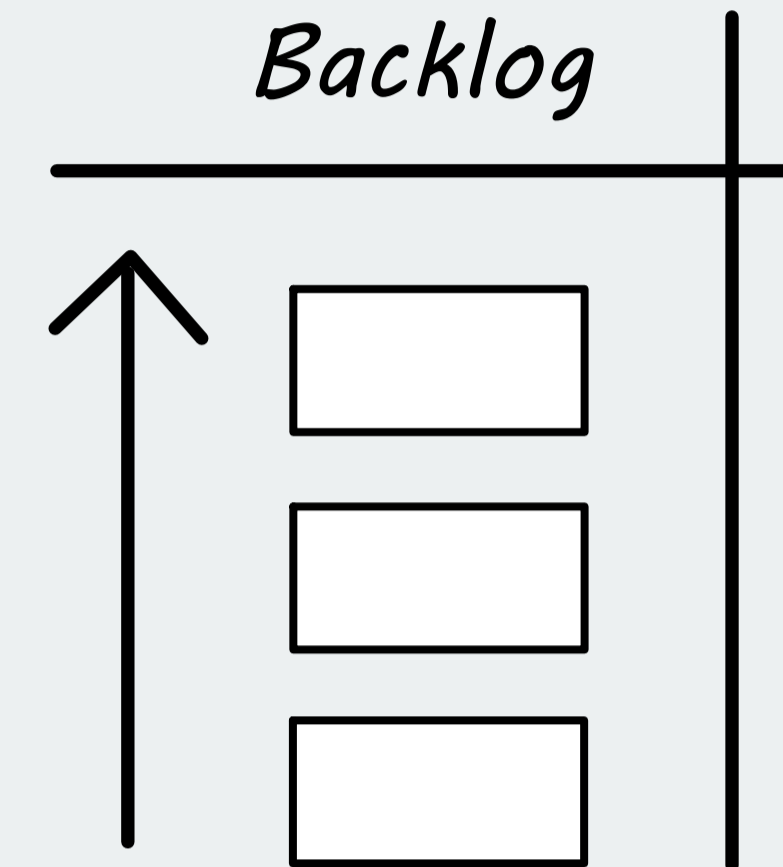
Organisation von Arbeit



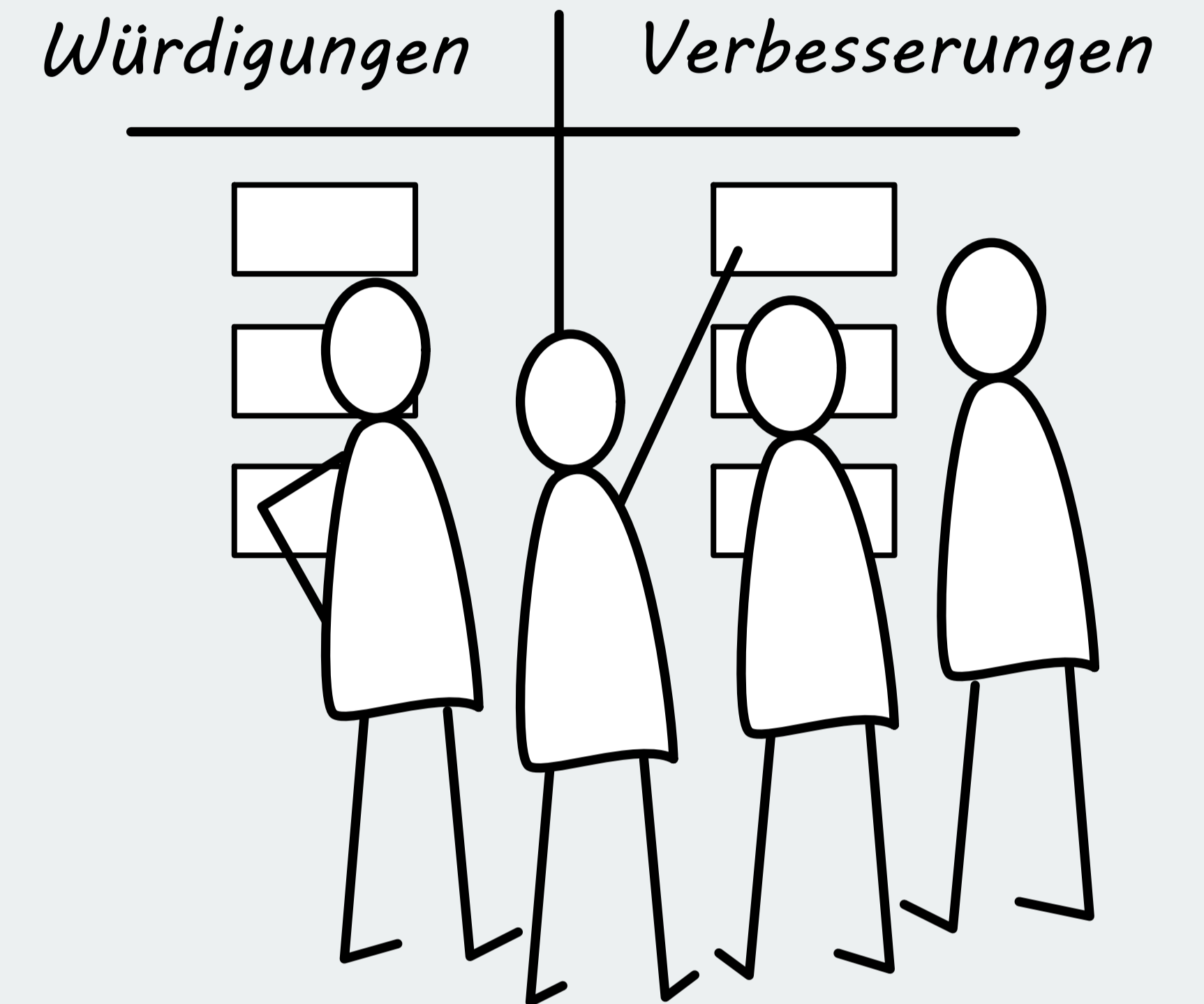
Pull-system
für Arbeits-
verteilung



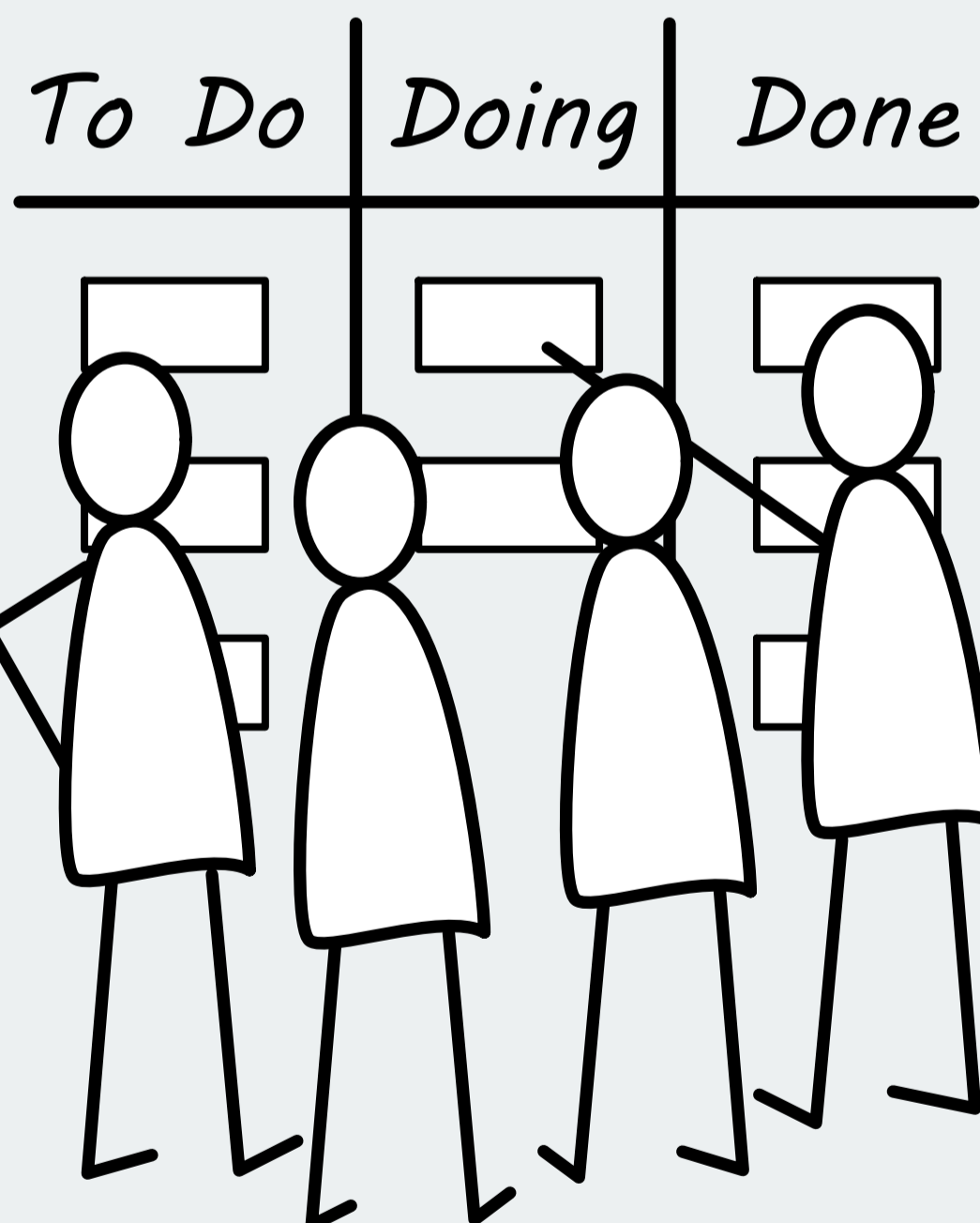
Begrenze Anzahl
von Items
in Bearbeitung



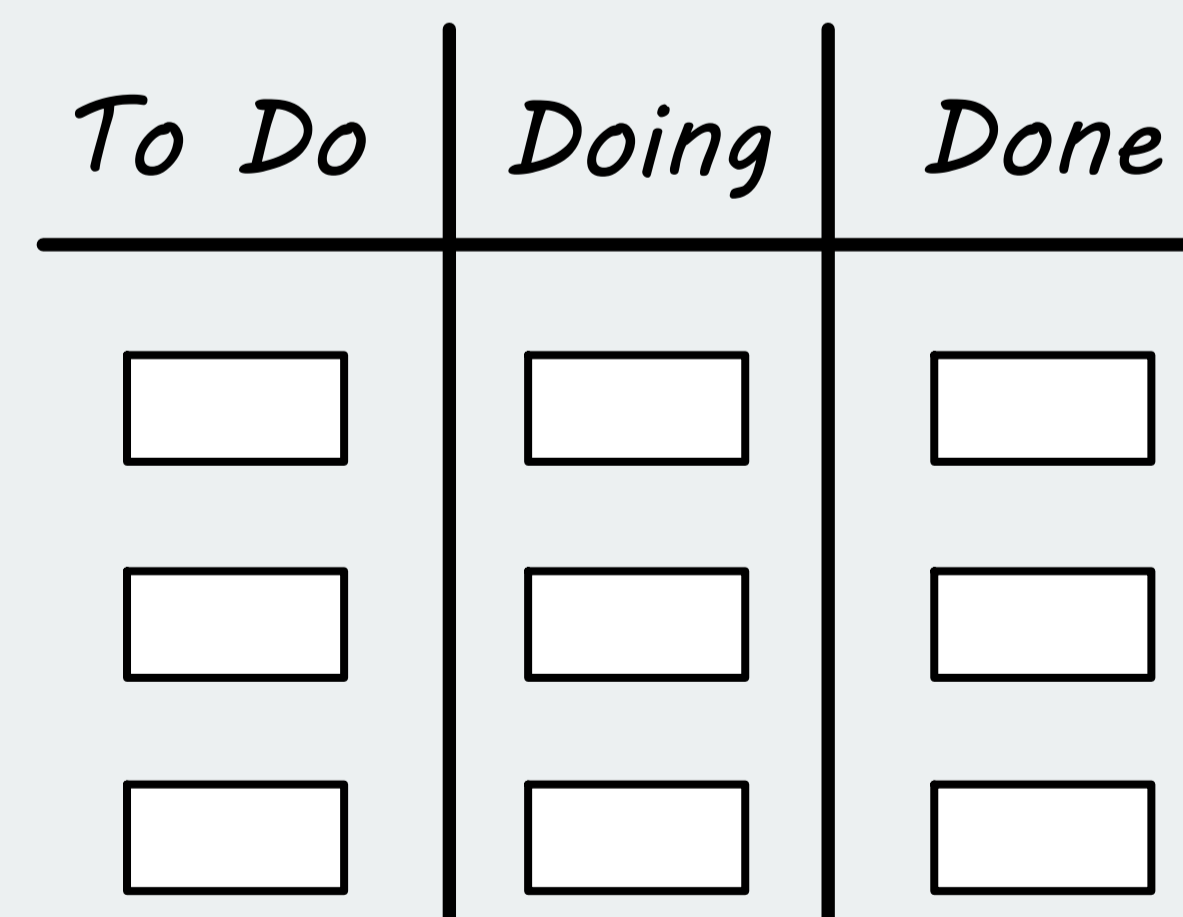
Priorisiere
Backlogs



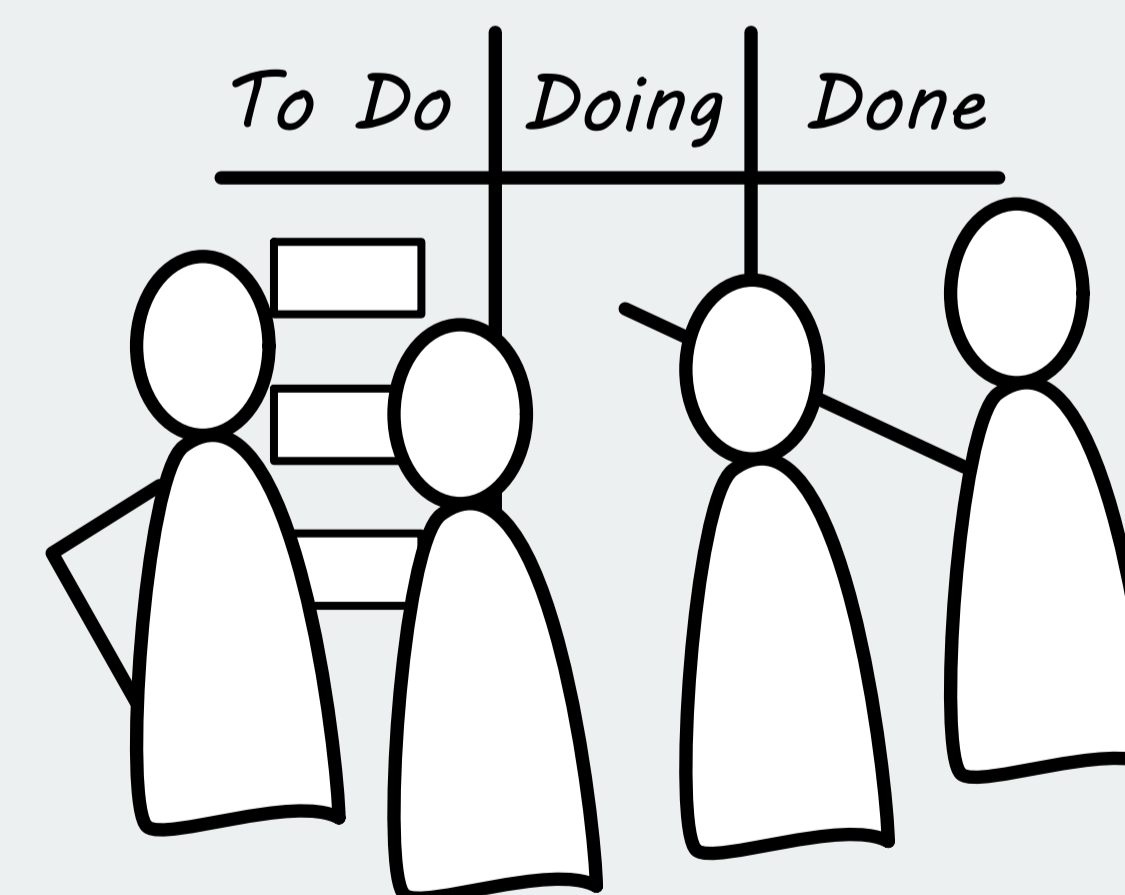
Retrospektive



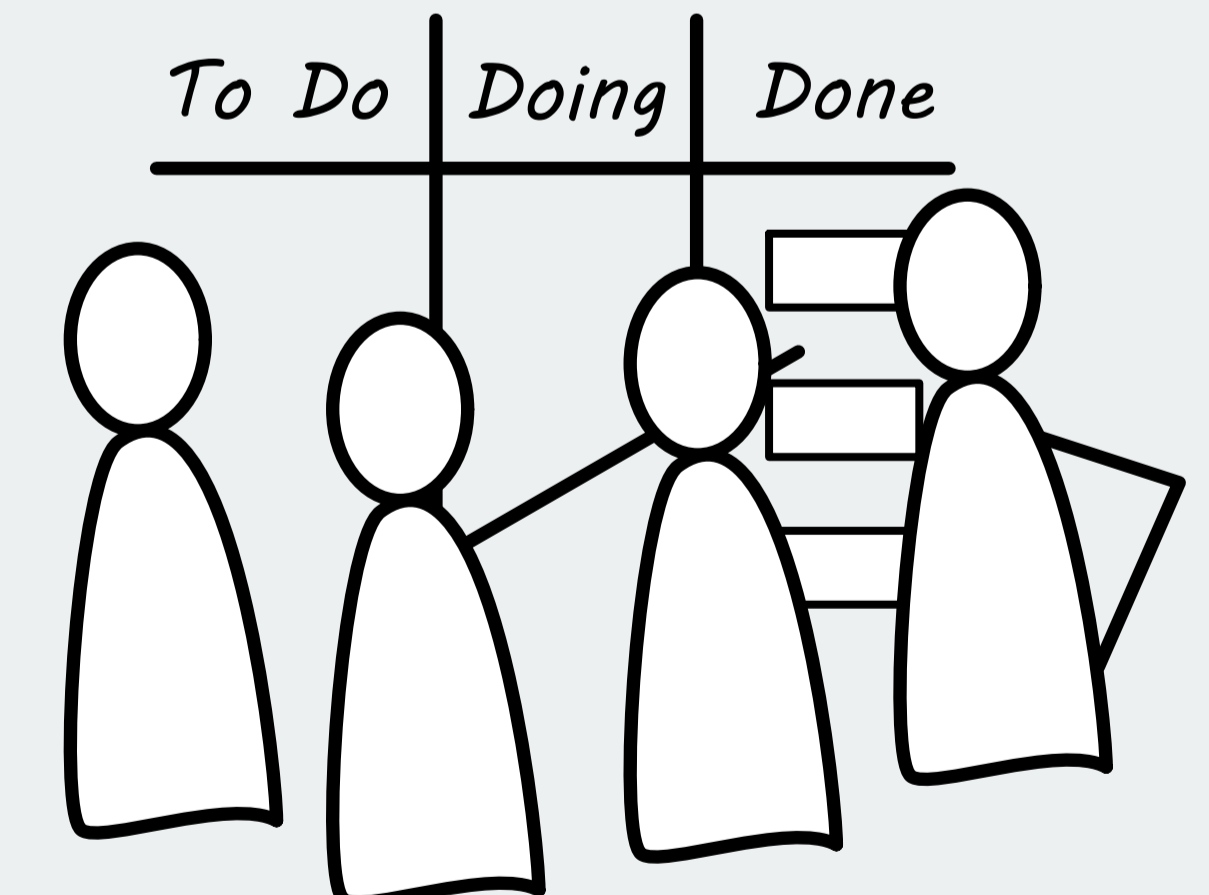
Tägliches Standup



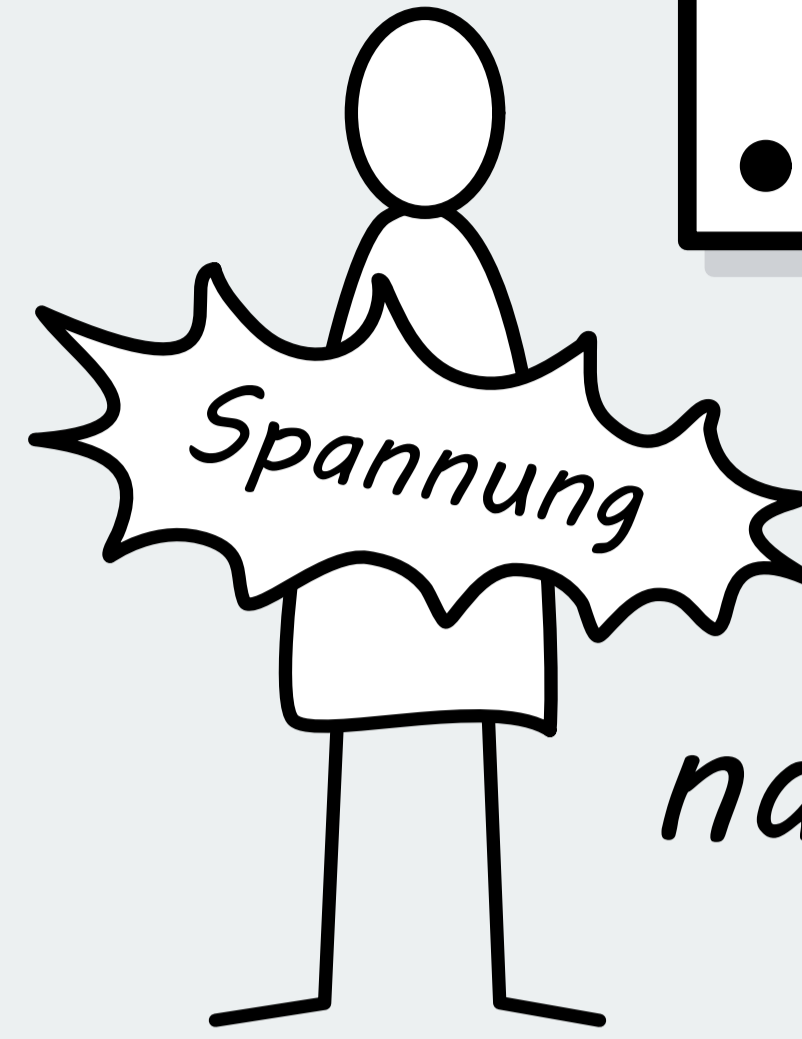
Arbeit visualisieren



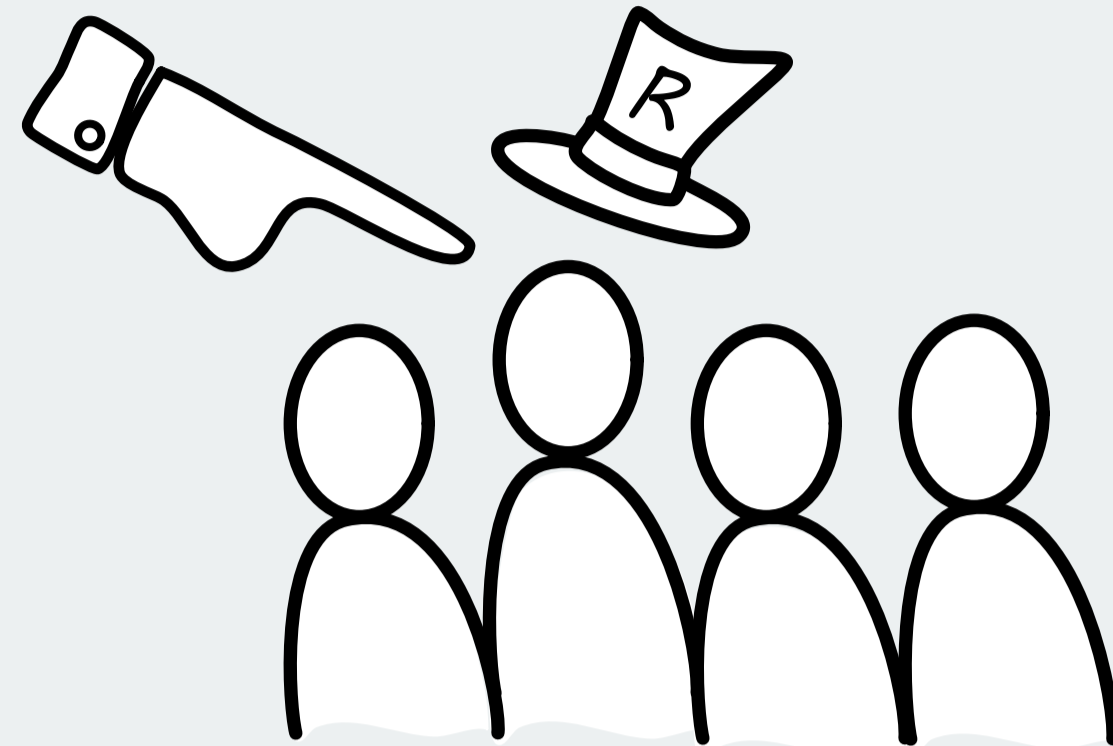
Planungs- & Review-
Meetings



Mitgestaltung und Evolution

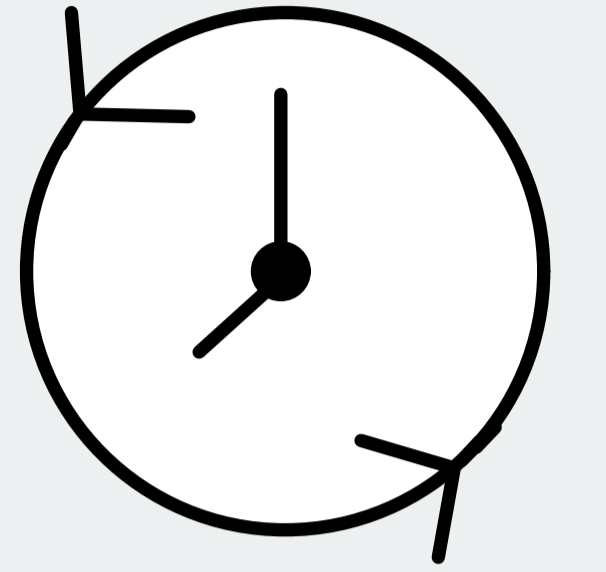


Navigation
nach Spannung

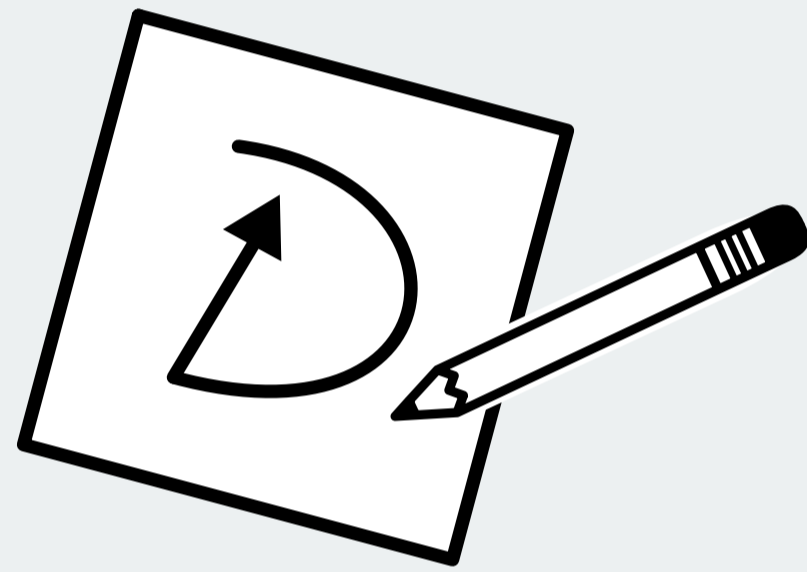


Rollenwahl

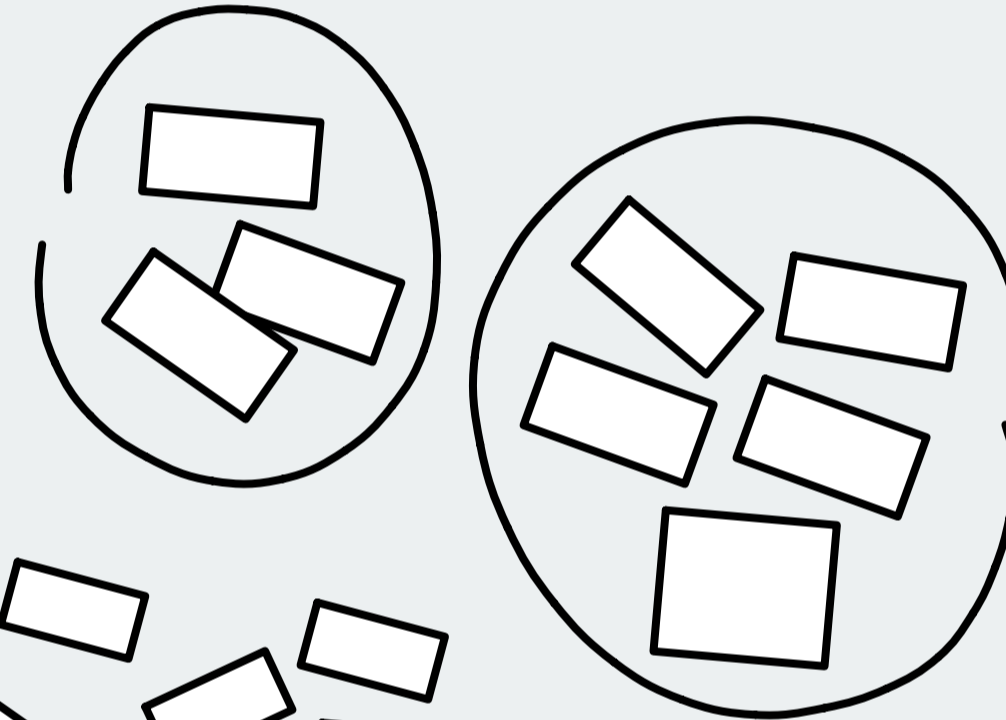
Evaluierung und
Entwicklung von
Vereinbarungen



Organisations-
treiber
beschreiben



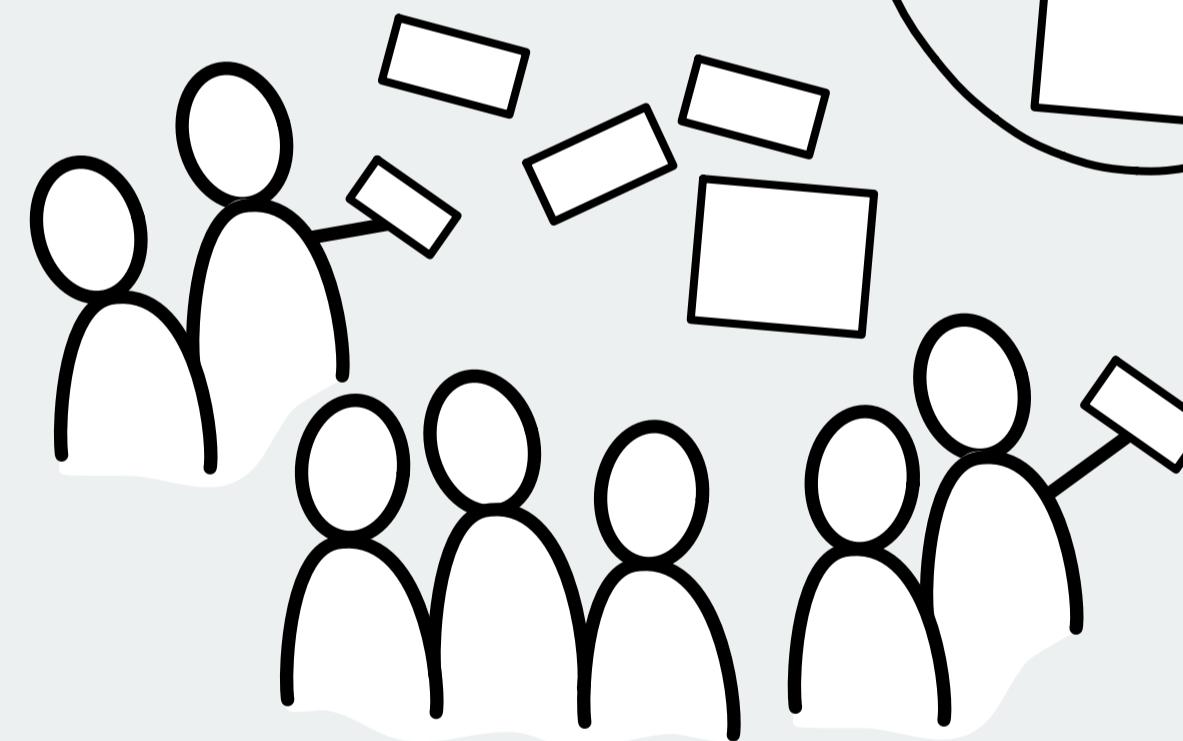
Driver
Mapping



Integriere
Einwände



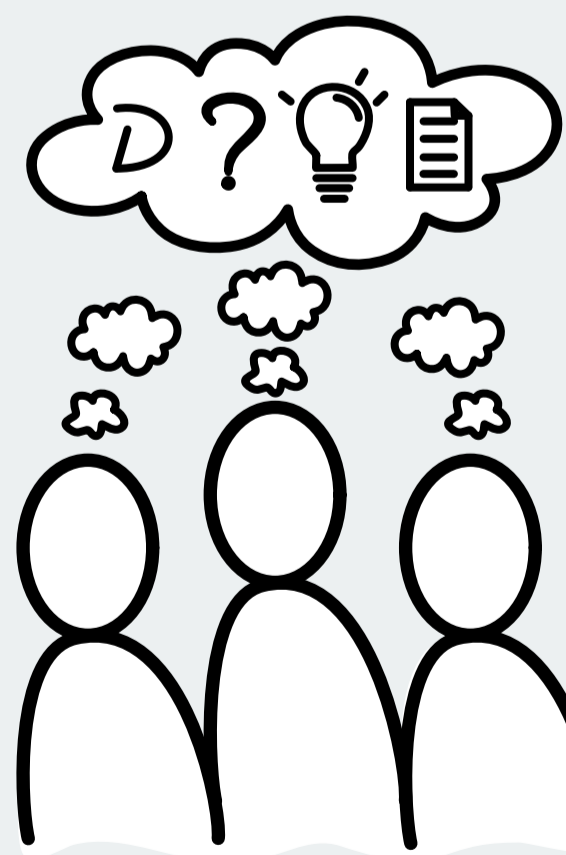
Auf Organisa-
tionstreiber
reagieren



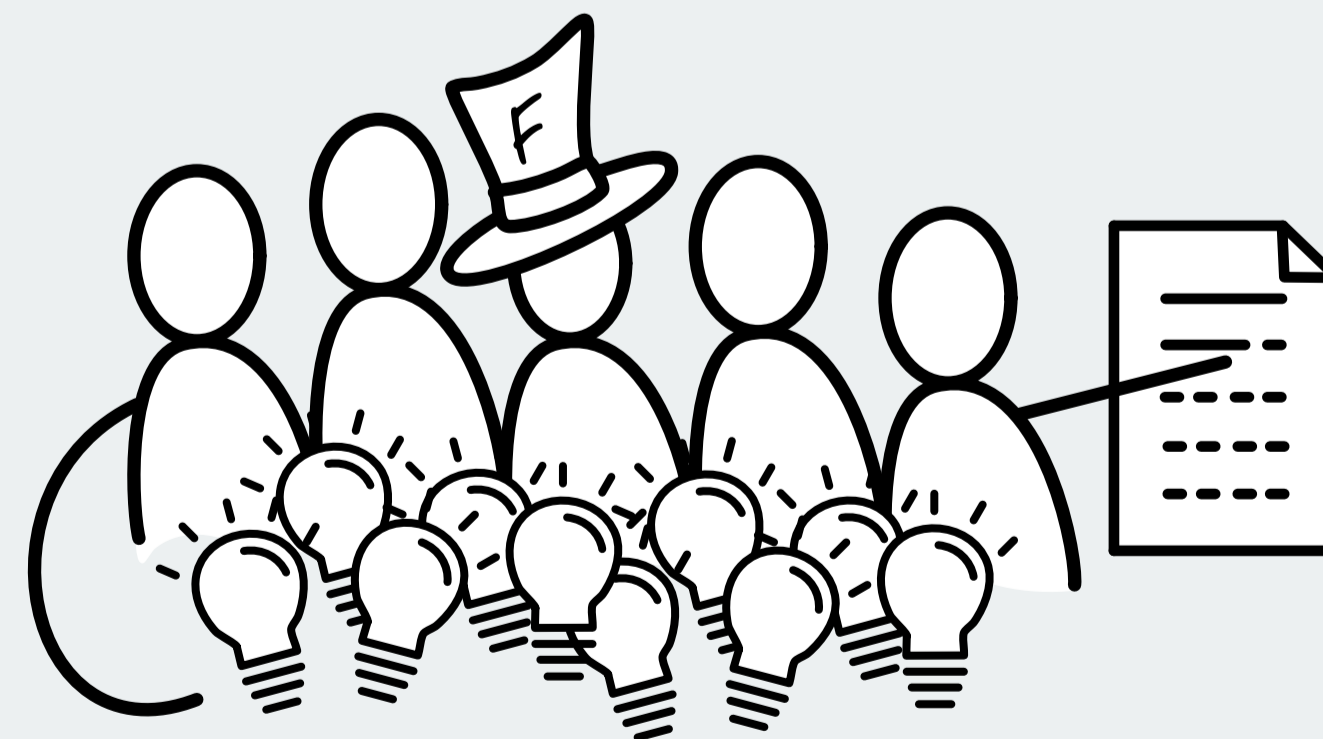
Einwand



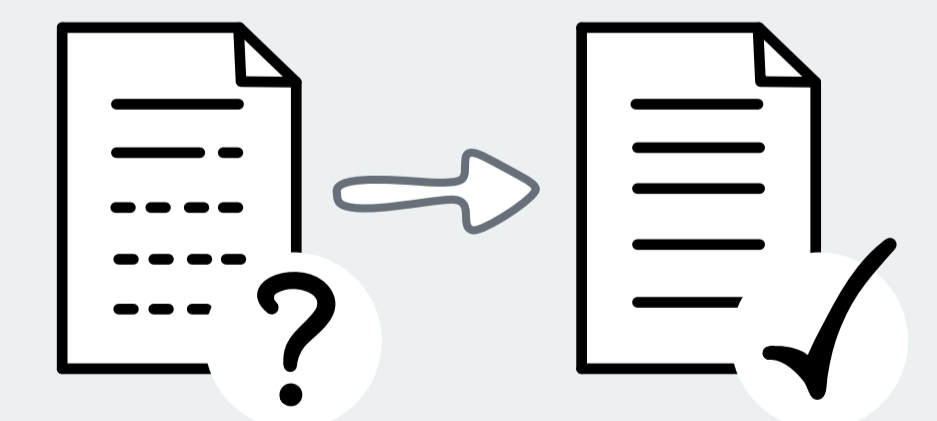
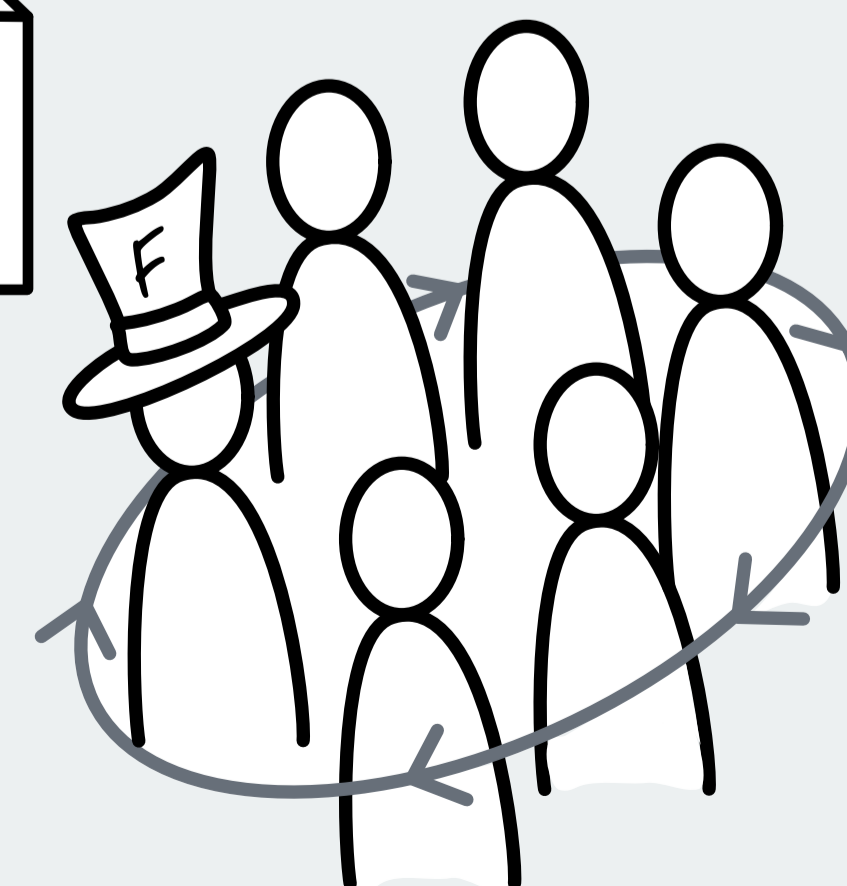
Die Betroffenen
entscheiden



Co-Create
Proposal

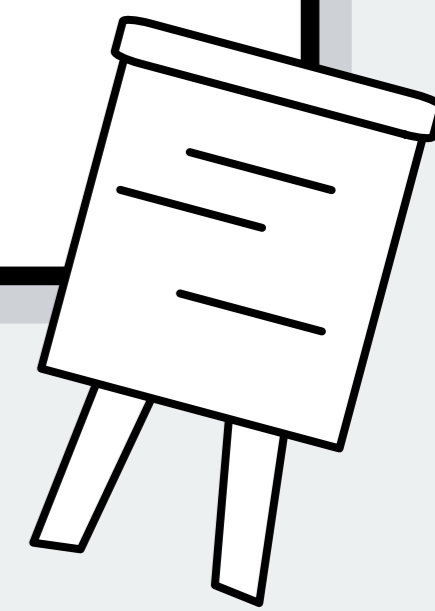
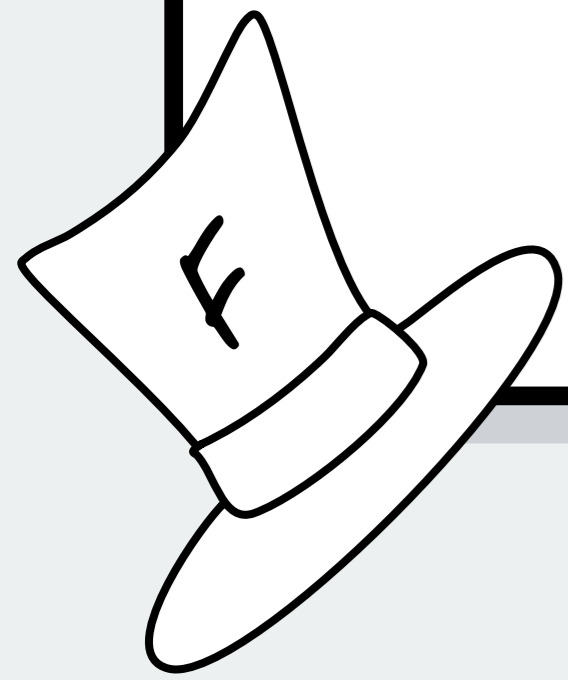


Proposal
Forming



Konsent-
entscheidung

Steuerungsmeeting

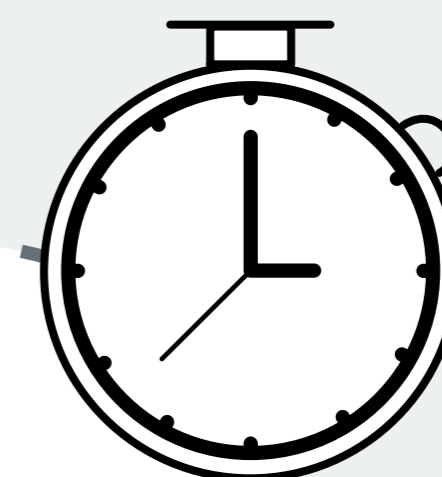
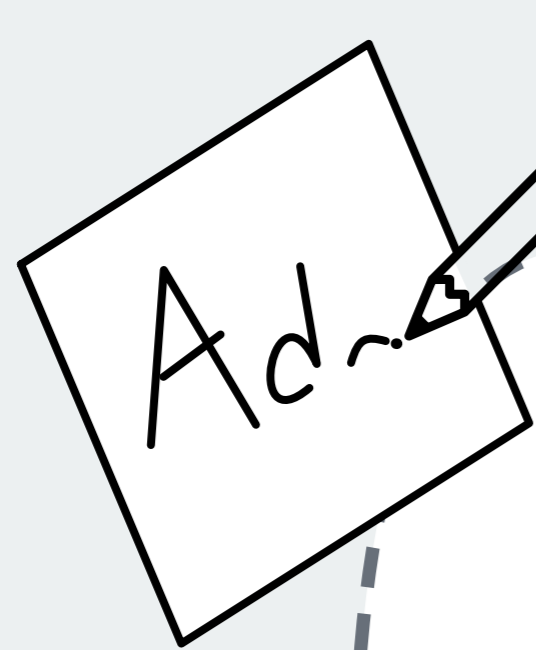


Eröffnungsrunde

Organisatorisches

- Konsent zum letzten Protokoll
- last Minute Agenda-Punkte
- Termin für das nächste Meeting
- Konsent zur Agenda

Agenda-Punkte

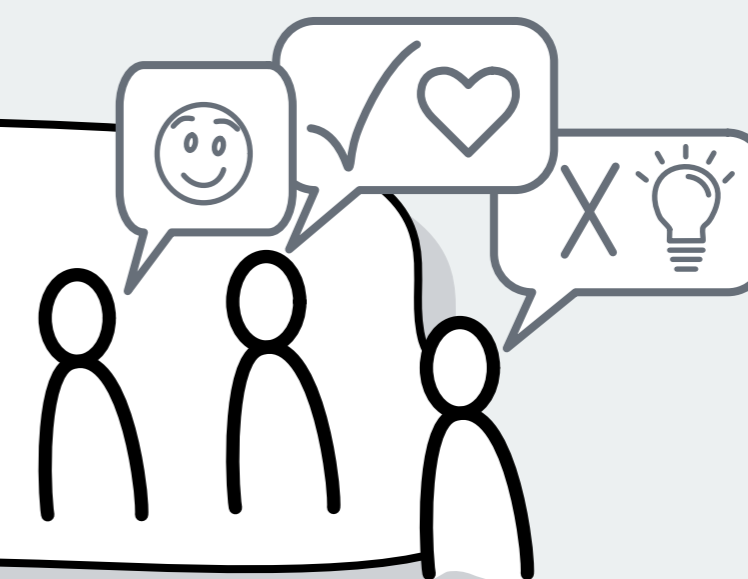


- kurze Berichte
- Evaluation von Vereinbarungen

Treiber	Name	Zeit	Prozess
—	—	10	KEF
—	—	20	PF
—	—	15	Selektion



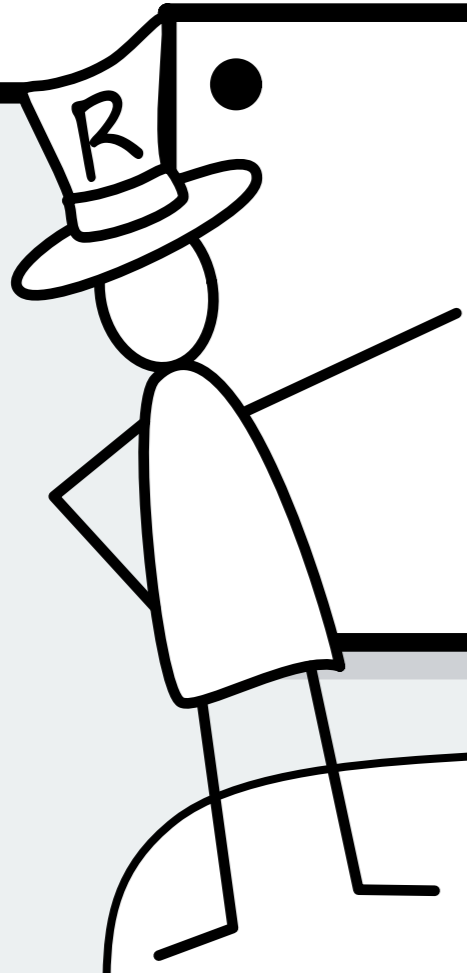
Meeting-Evaluation



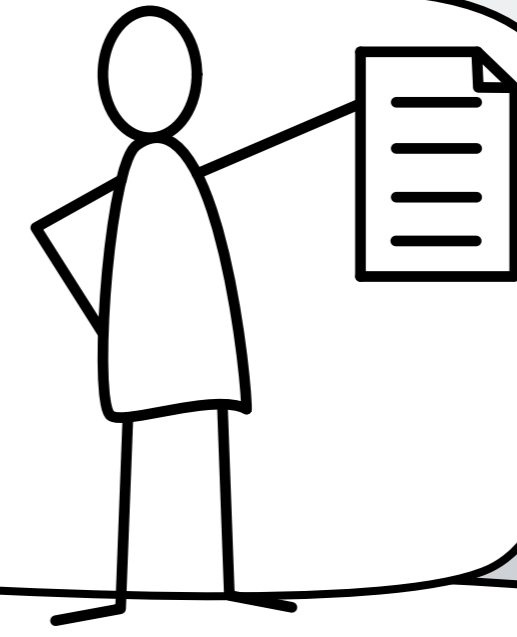
Abschluss



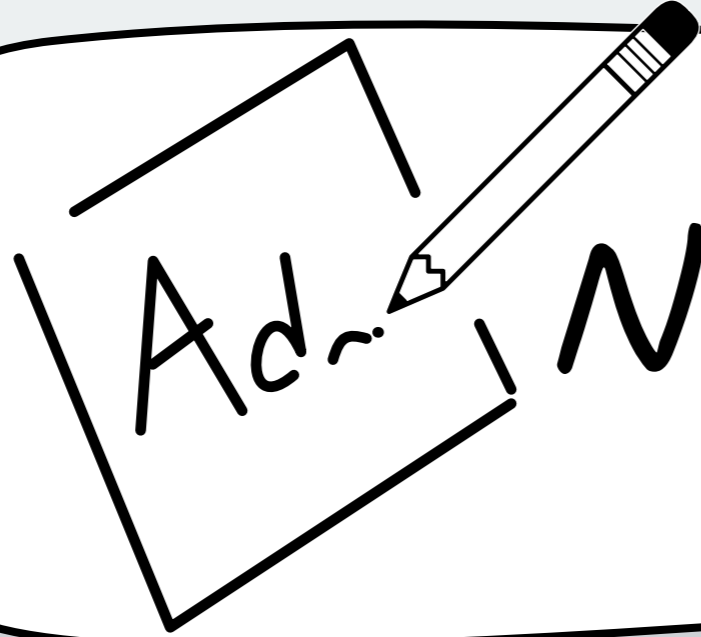
Wahl



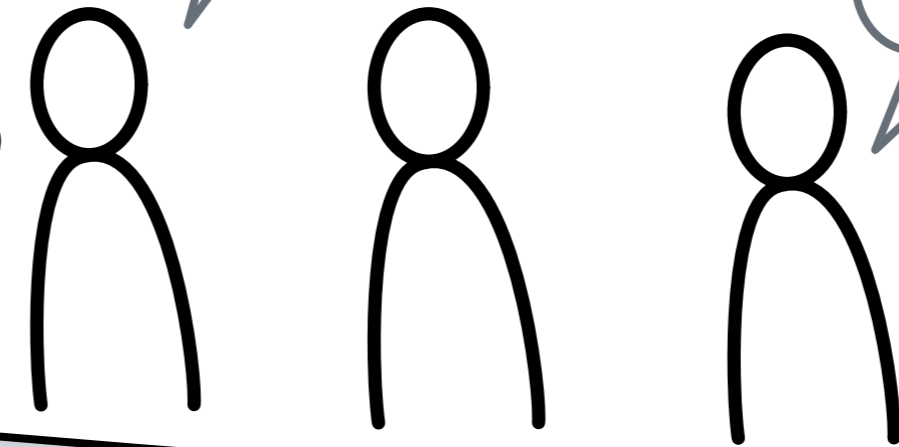
Präsentiere die
Rollenbeschreibung



Nominierungen sammeln



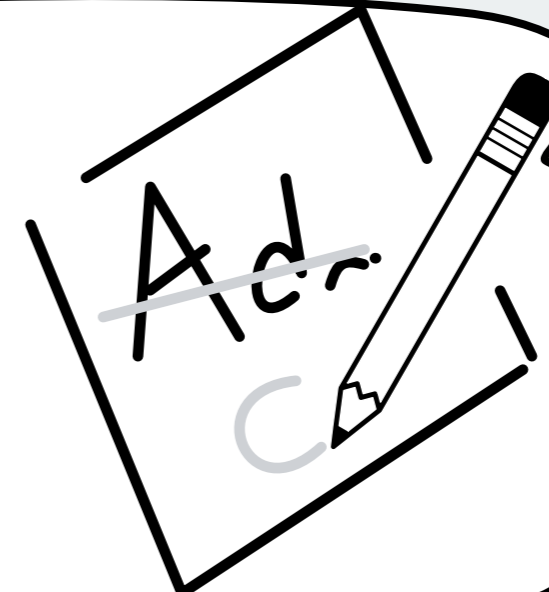
Höre die Gründe an



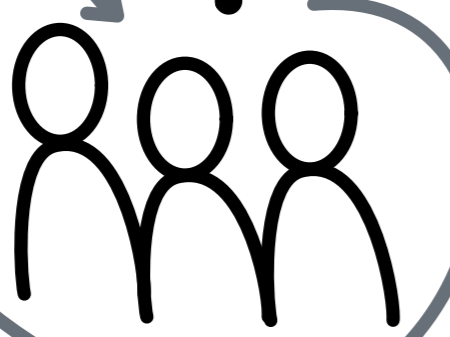
Sammele Informationen



Ändere Nominierungen



Schlage einen
Kandidaten vor

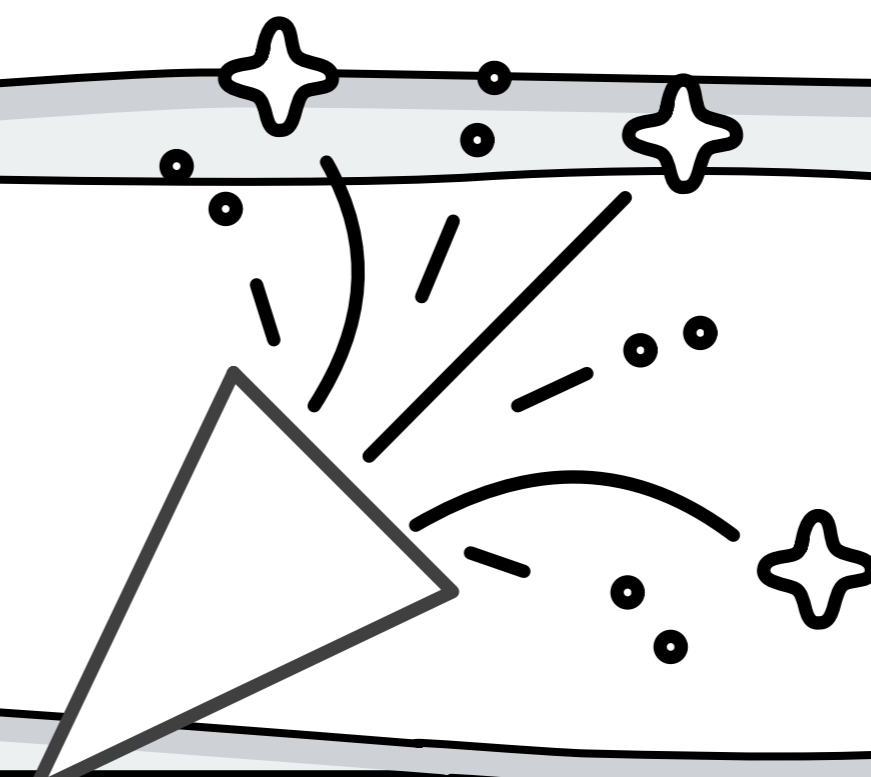


Prüfe ob es Einwände gibt

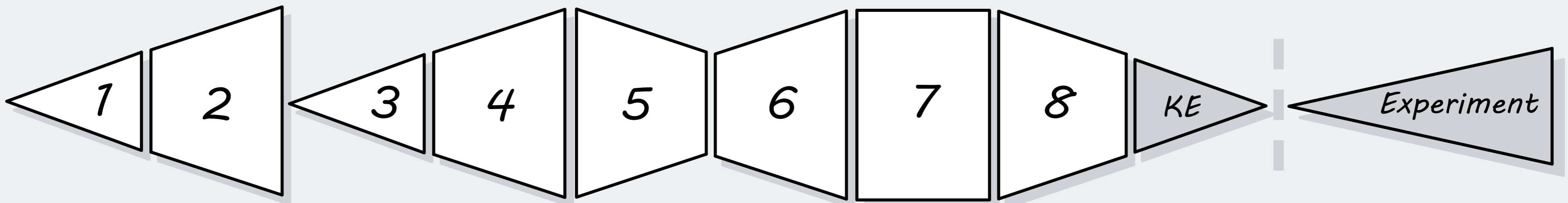
Einwände integrieren



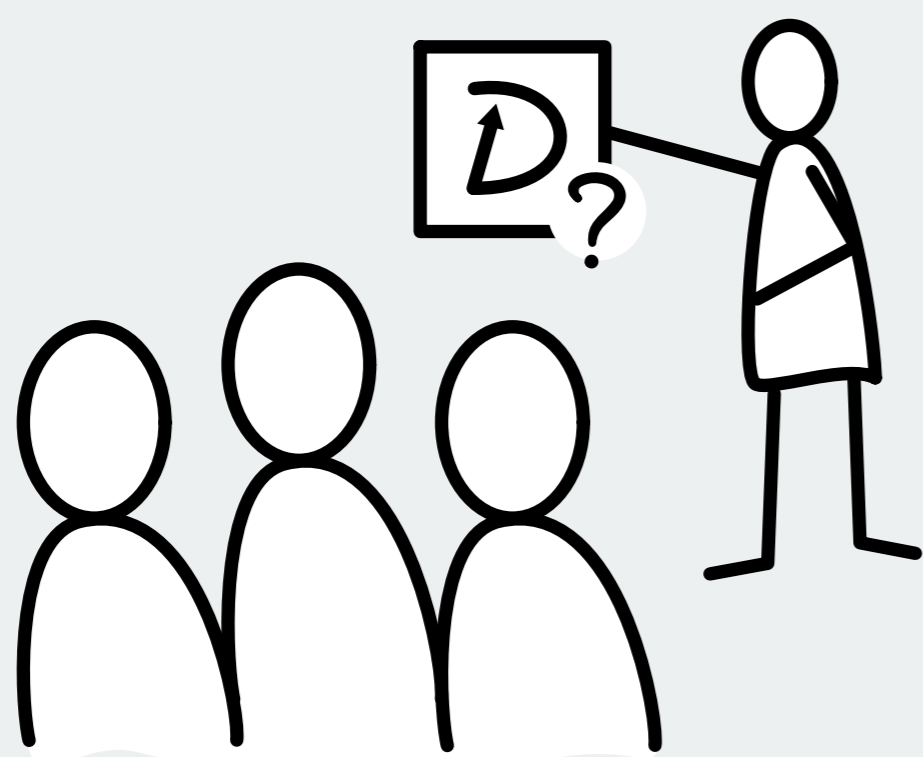
Feiern!



Proposal Forming



1 Präsentation und Konsent zum Treiber



"Ist es verständlich genug?"

"Ist es für uns relevant?"

2

Fragen zum Treiber

"Was sollten wir sonst noch über den Treiber wissen?"

... beantworte Fragen ...



Haben wir für den Moment genügend Informationen zum Treiber?

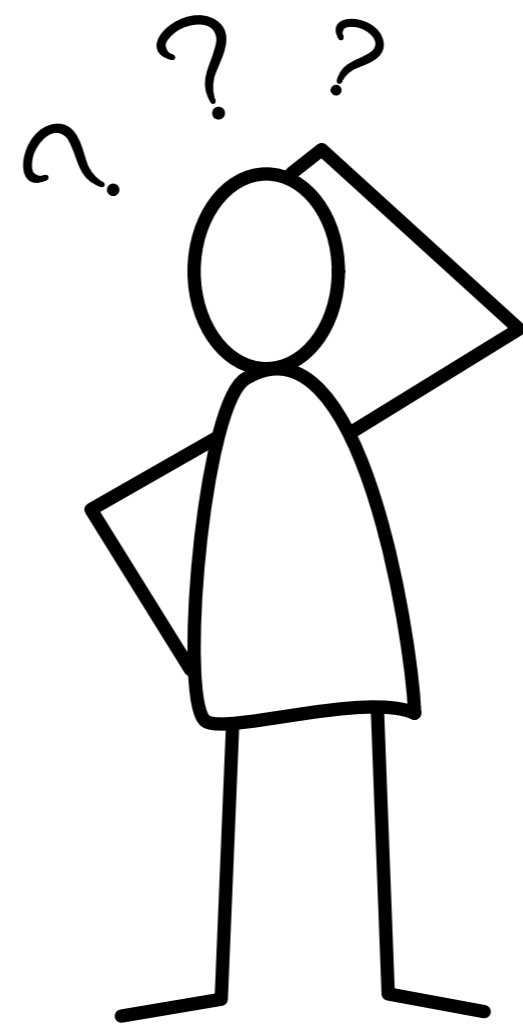
3 Überlegungen als Fragen aufnehmen

“Welche Fragen fallen mir ein,
wenn ich an mögliche
Lösungen denke?”

Informationsfragen (Einschränkungen verstehen) **Generative Fragen** (Möglichkeiten ausloten)

“Gibt es ein Budget?”

“Wie viele Personen sind
davon betroffen?”



“Was wäre das
Einfachste, was wir tun
können?”

“Wie können wir Feedback
einholen?”

* Vermeide Lösungen, die als Fragen getarnt sind

4

Soweit möglich...
**Beantwortung der Informationsfragen
um Einschränkungen
zu verstehen**



5 **Generative Fragen priorisieren**

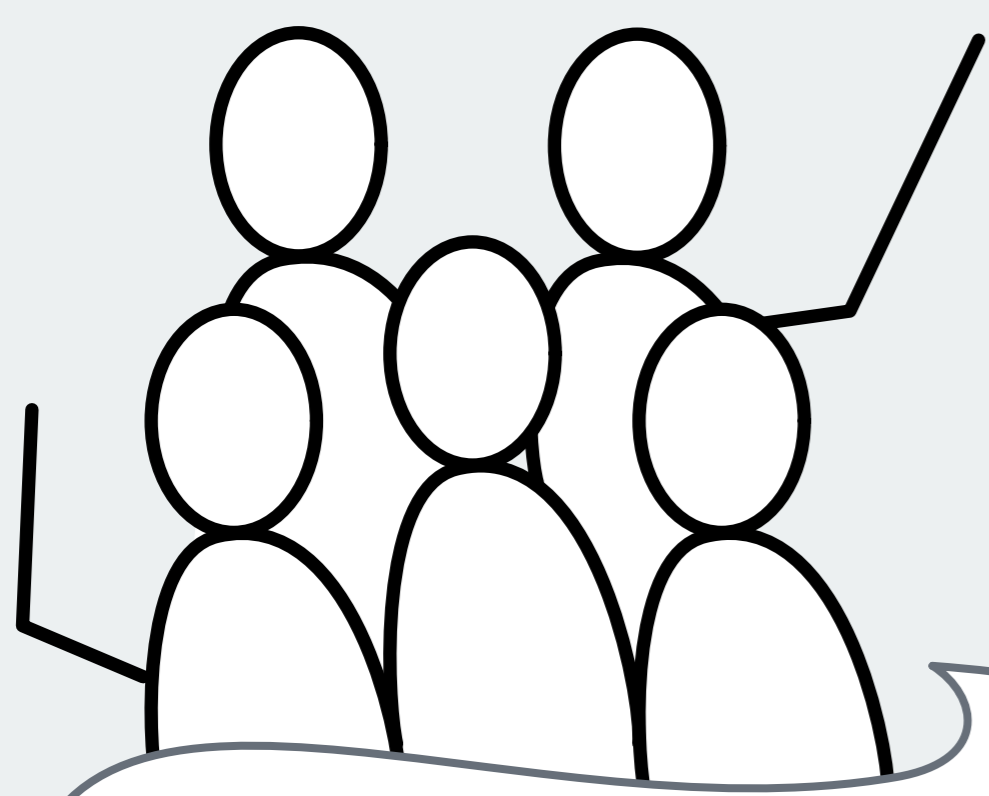
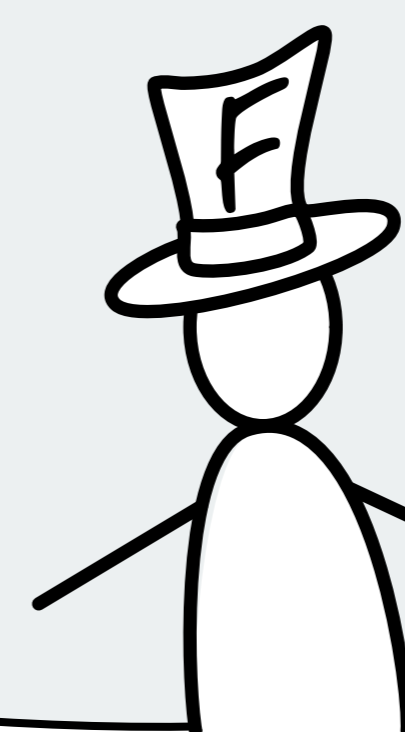
6 Ideen sammeln



... die eine komplette Beantwortung des Treibers oder einzelne, wichtige Aspekte adressieren

Hier kein Dialog oder Meinungs austausch

7 Gestalter bestimmen



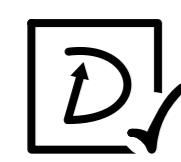

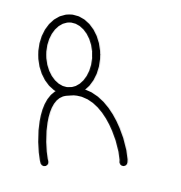
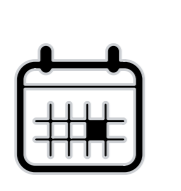
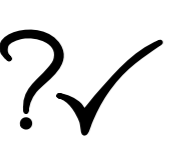
Wer will oder sollte dabei sein?
Weitere wichtige Teilnehmer?

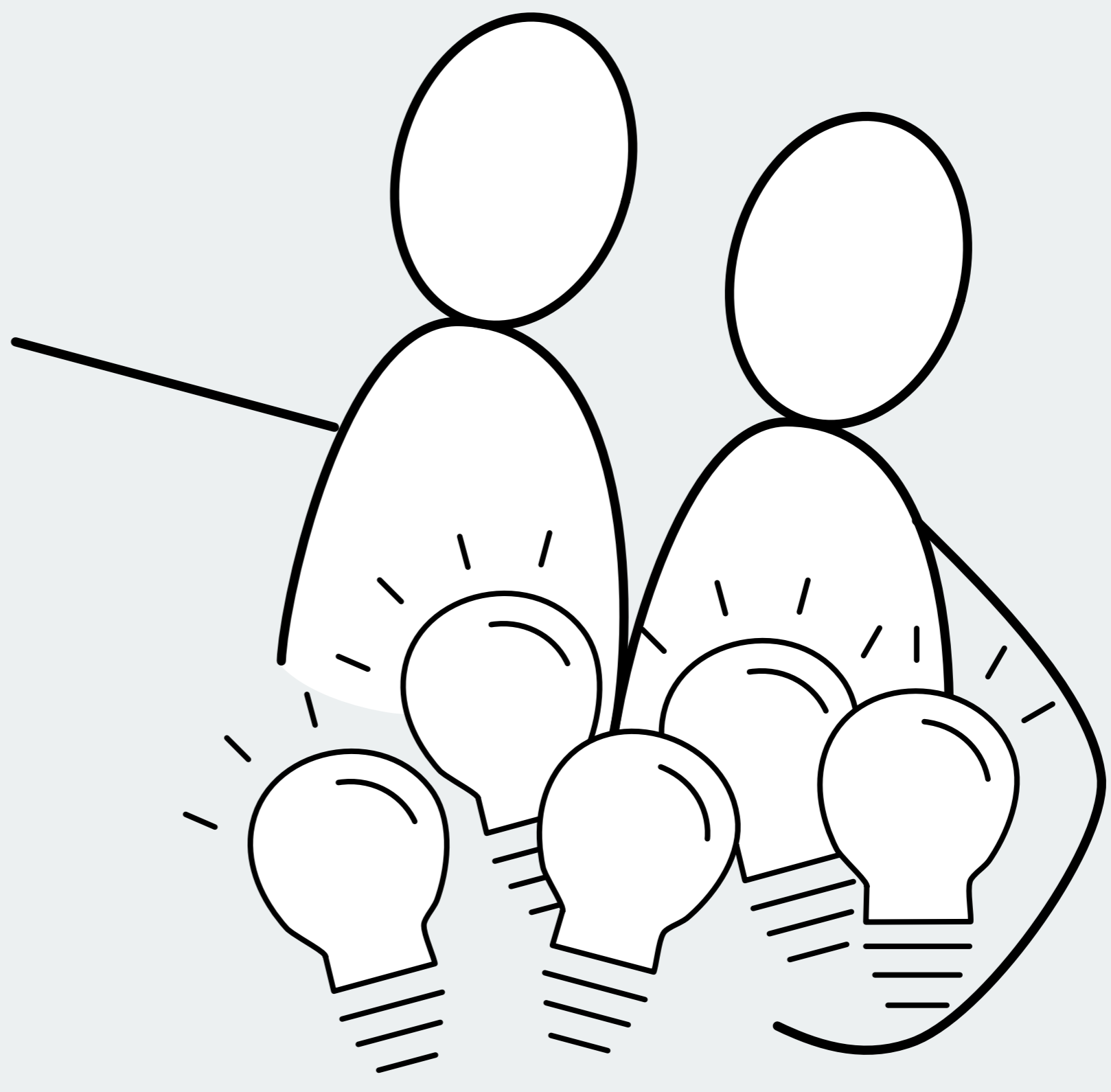
Keine Einwände!

8 Vorschlag erarbeiten

9

Titel des Vorschlags

-  Treiber
-  Beschreibung
-  Wer ist für was verantwortlich?
-  Evaluationsdatum
-  Evaluationskriterien



Konsent

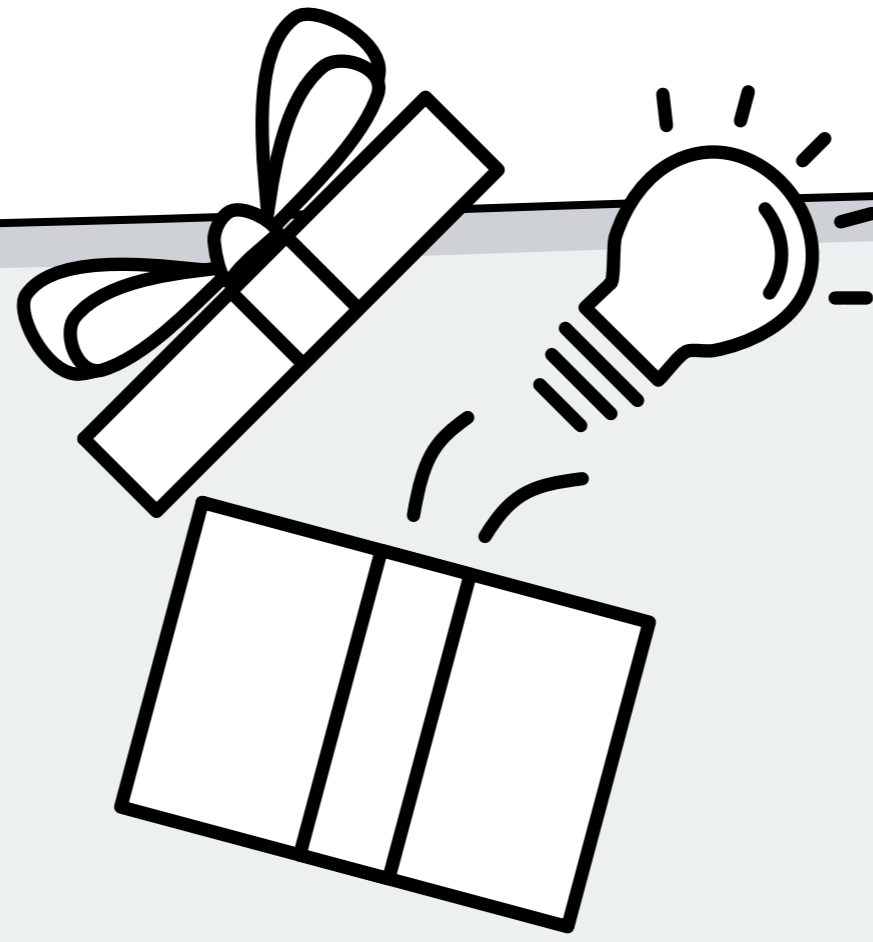


Erhebe, entdecke und integriere
Einwände zu Vorschlägen und Entscheidungen.

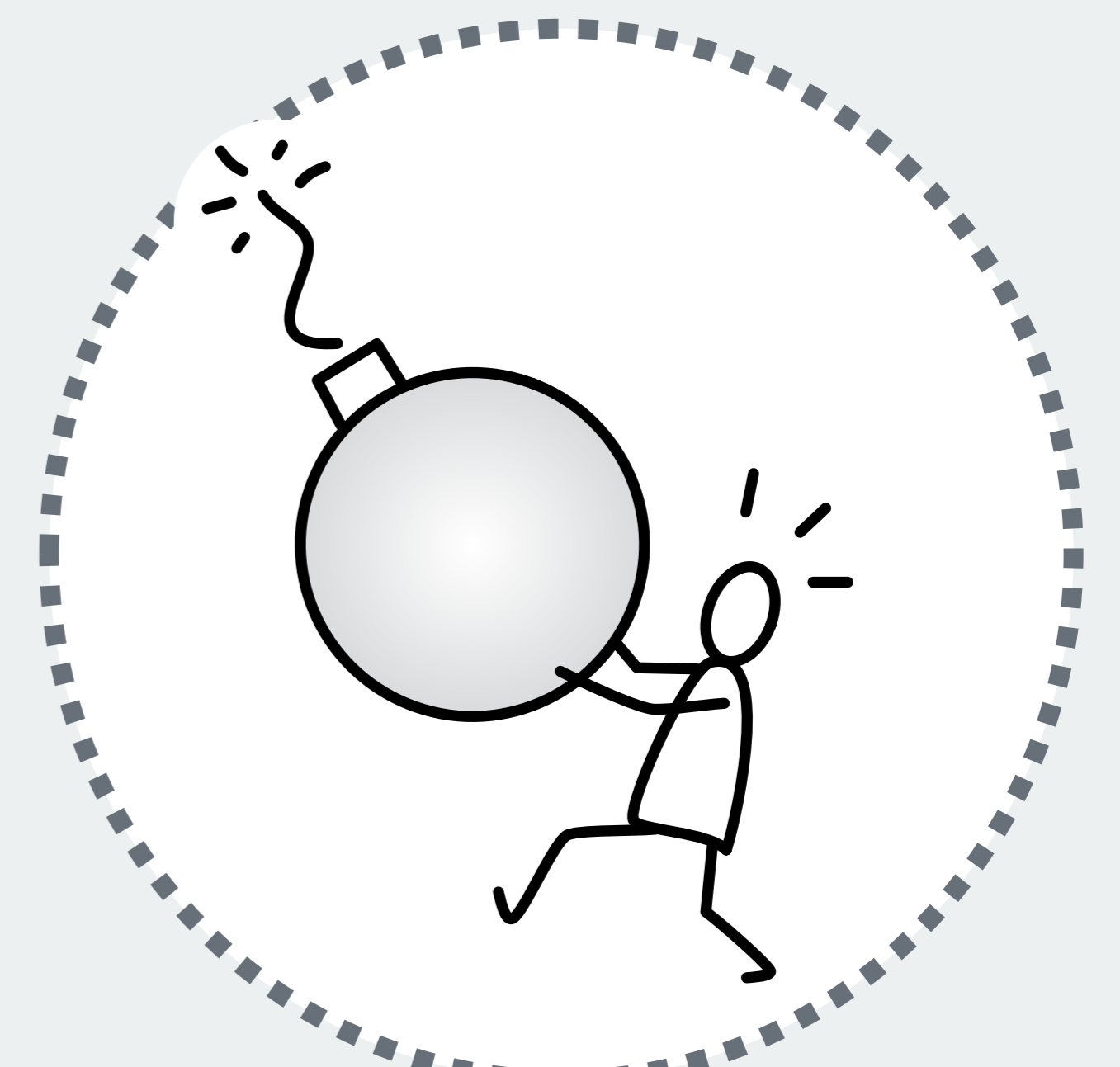
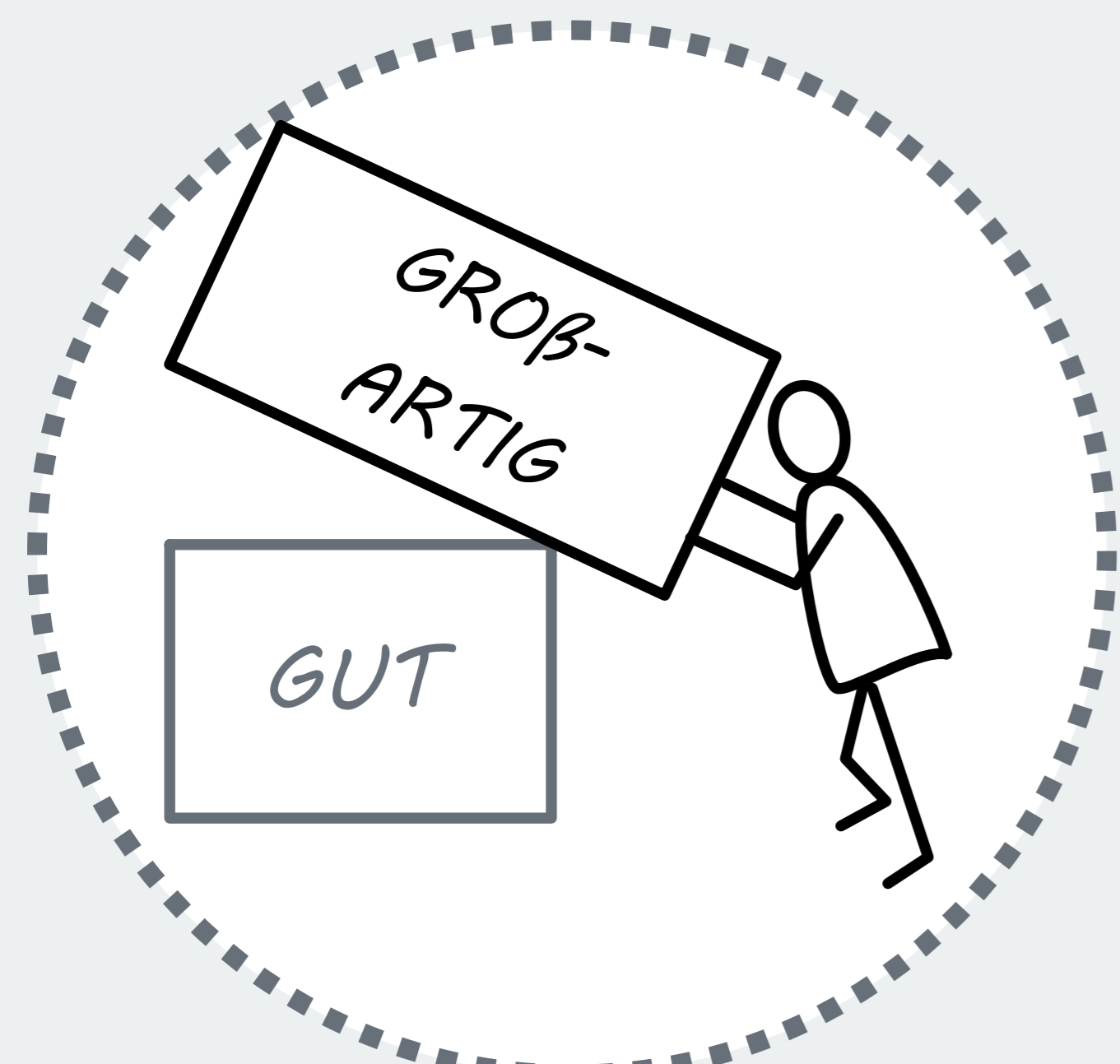


Einwand

Ein Argument, warum etwas einer
effektive(re)n Antwort auf einen
Organisationstreiber im Wege steht.



Einwände
offenbaren...



Möglichkeiten zur
Verbesserung

sicher oder wahr-
scheinlich schädlich

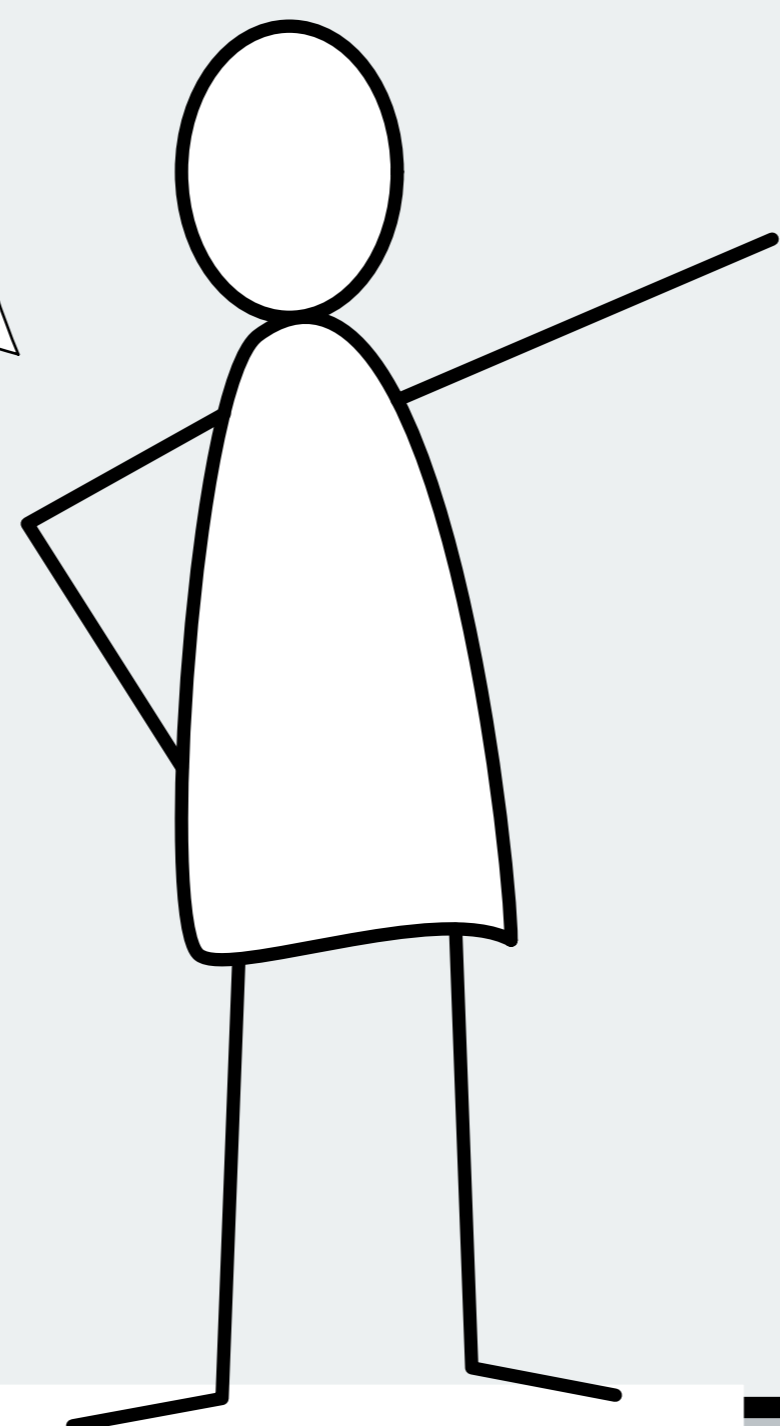
Keinen Einwand

Ich habe ein
Bedenken

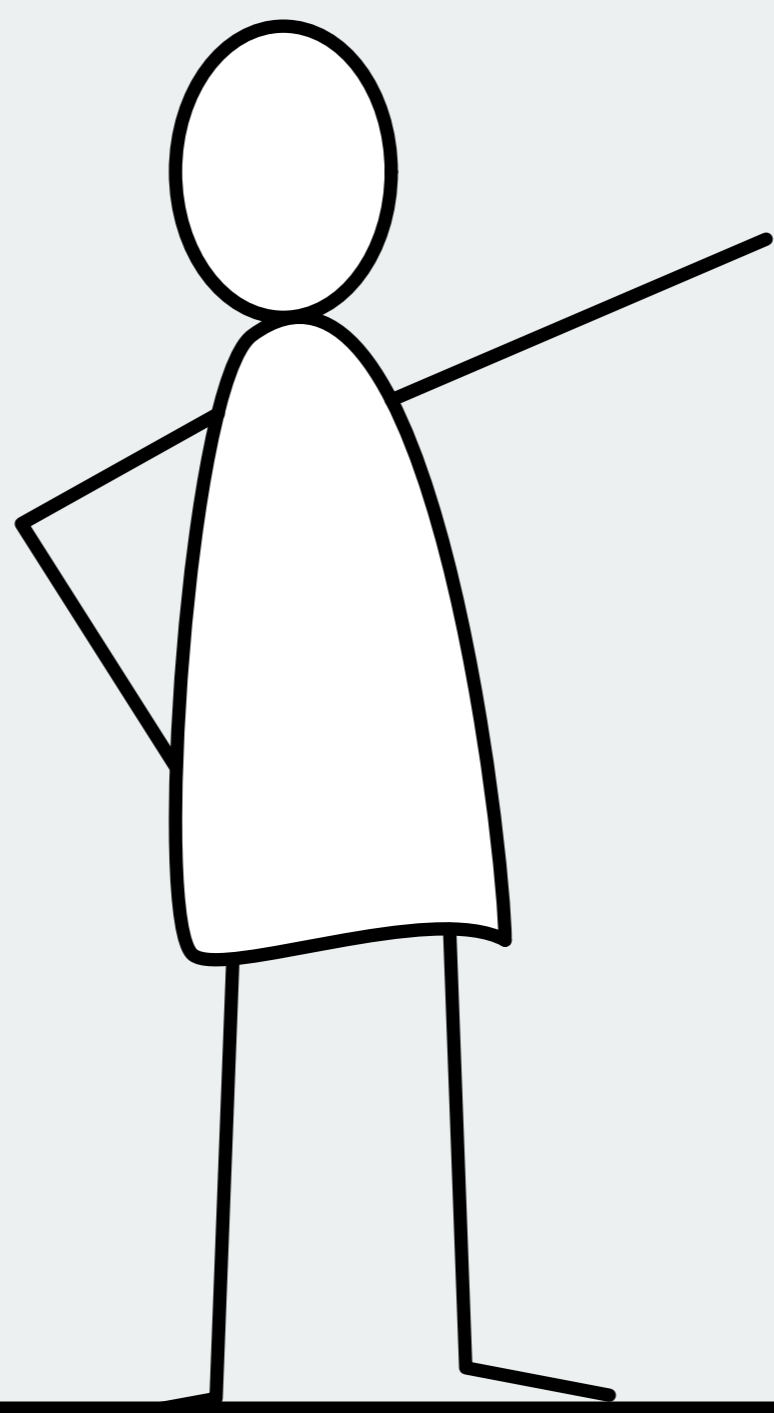
Ich habe einen
Einwand



Nicht
„entweder oder“,
sondern
„beides und mehr“!



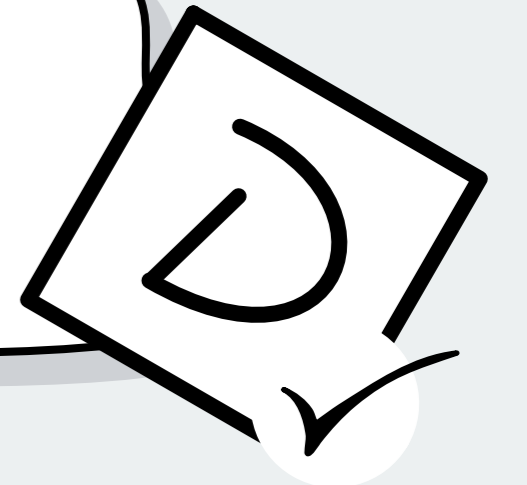
*Momentan gut
und sicher
genug!*



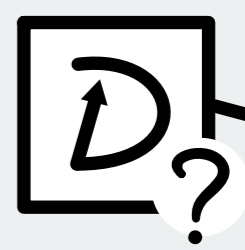
Konsententscheidung

1

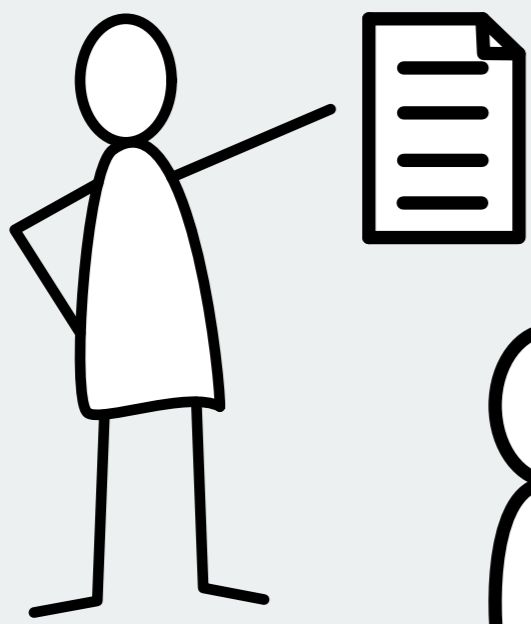
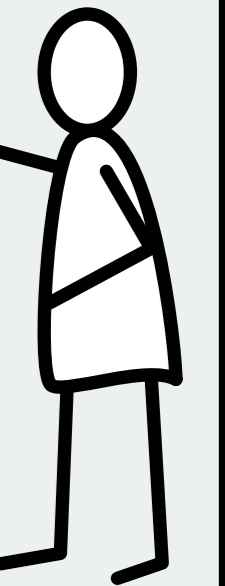
Treiber vorstellen
und Konsent einholen



“Relevant für uns, um zu reagieren?”

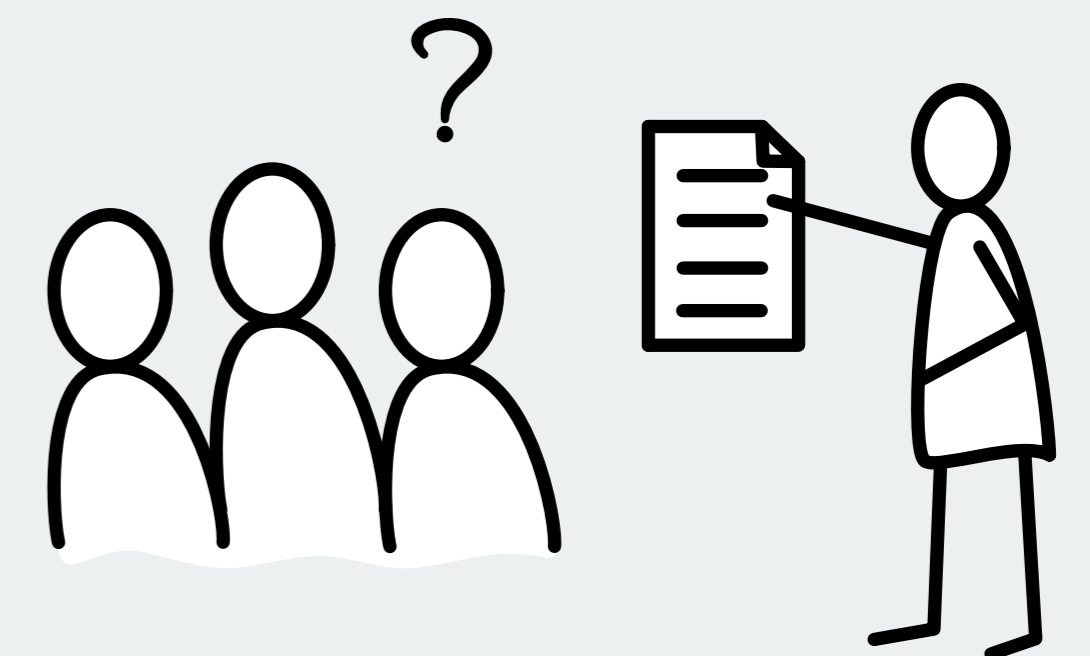


“Klar genug beschrieben?”



2 Vorschlag vorstellen

3 Verständnisfragen klären



“Ist der Vorschlag in seiner schriftlichen Form klar und verständlich formuliert?”

Vermeide “warum“ Fragen.

Fokussiere Dich auf „Was meinst Du?“



Nutze
Runden!

4 Kurze Reaktion

“Was sind deine Gedanken und Gefühle zu diesem Vorschlag?”

5

Einwände?

Du kannst Hand-
zeichen verwenden,
um gleichzeitig
abzustimmen.

Ich habe ein
Bedenken

Keinen
Einwand

Ich habe
einen möglichen
Einwand



6

Einwände integrieren

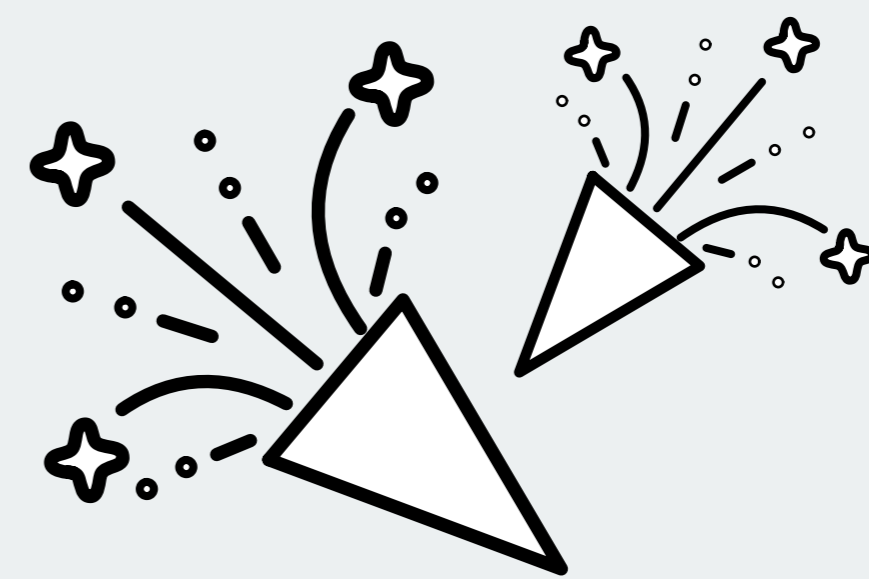
...einen nach dem anderen



Integration von Wissen und Erfahrung
der Gruppe, um den Vorschlag
um den Vorschlag zu verbessern,
bis es keine Einwände mehr gibt.

7

FEIERN!



Ihr habt so eben eine Vereinbarung getroffen!

8

Bedenken besprechen

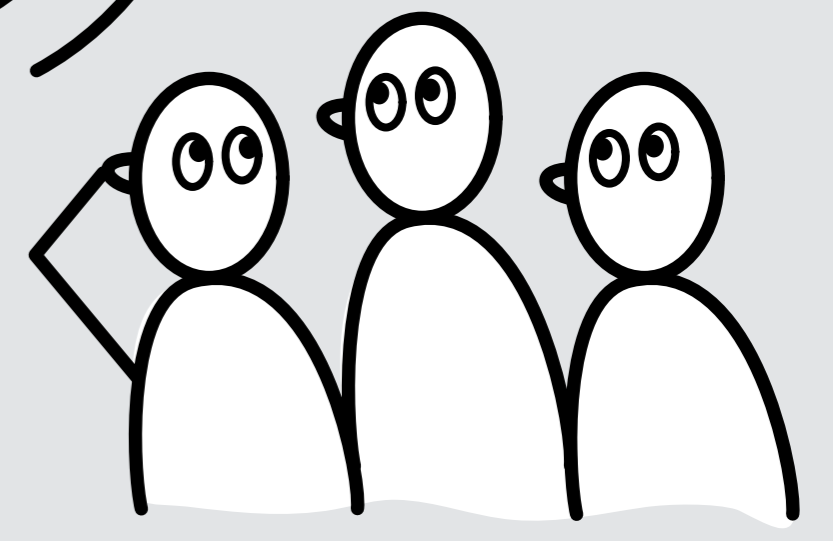
Wenn Zeit ist, höre die Bedenken an.

Bedenken können Wege aufzeigen, wie eine
Vereinbarung weiterentwickelt werden kann, z.B. über
die Anpassung von Evaluationskriterien.



Einwände behandeln

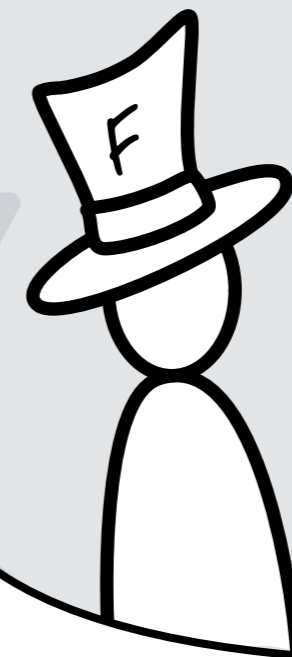
1 Das Argument verstehen



2 Einwand qualifizieren

Bringt jemand ein Argument vor, warum das ursprüngliche Argument nicht als Einwand gilt, behandle dieses neue Argument als möglichen Einwand gegen das ursprüngliche Argument.

Gilt das Argument als möglicher Einwand? Ist jemand (teilweise) anderer Meinung? Gebt ein Handzeichen.



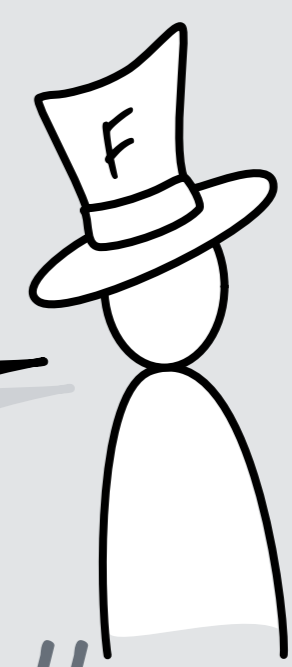
Lade Teilnehmer mit widersprüchlichen Argumenten ein, die relevanten Informationen beider Positionen zu identifizieren und zusammen zu bringen (time-boxing).

3 Änderung vorschlagen

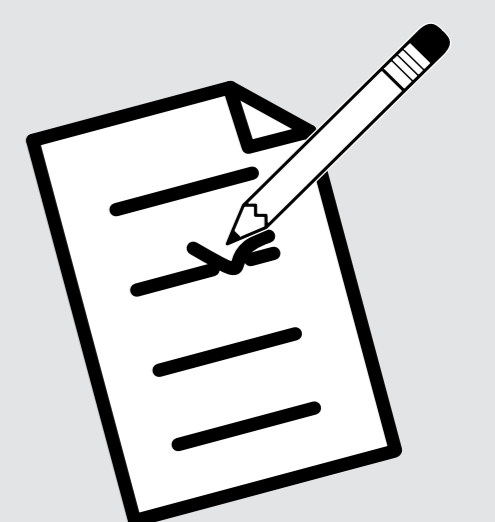
Frage den Einwandgeber:

Siehst Du eine Möglichkeit, den Vorschlag zu ändern, so dass der Einwand integriert wird?

Falls nicht, frage die anderen



4 Gibt zu der Änderung?



gehe zu Schritt 5  Ja  Nein gehe zu Schritt 6

5 Integriere zur Änderung

Gehe zum Anfang zurück

Formuliere eine Änderung, zu der es keine Einwände gibt

Denke „beides / und“.

1. Argument verstehen
2. Einwand qualifizieren
3. Änderung vorschlagen
4. Einwände gegen die Änderung?

Lade die Teilnehmer mit

Einwänden ein, sich

auszutauschen (time-boxing).

Es gibt immer einen

nächsten iterativen Schritt!

6 Auszoomen, um den gesamten Vorschlag zu betrachten Weitere zum veränderten Vorschlag?

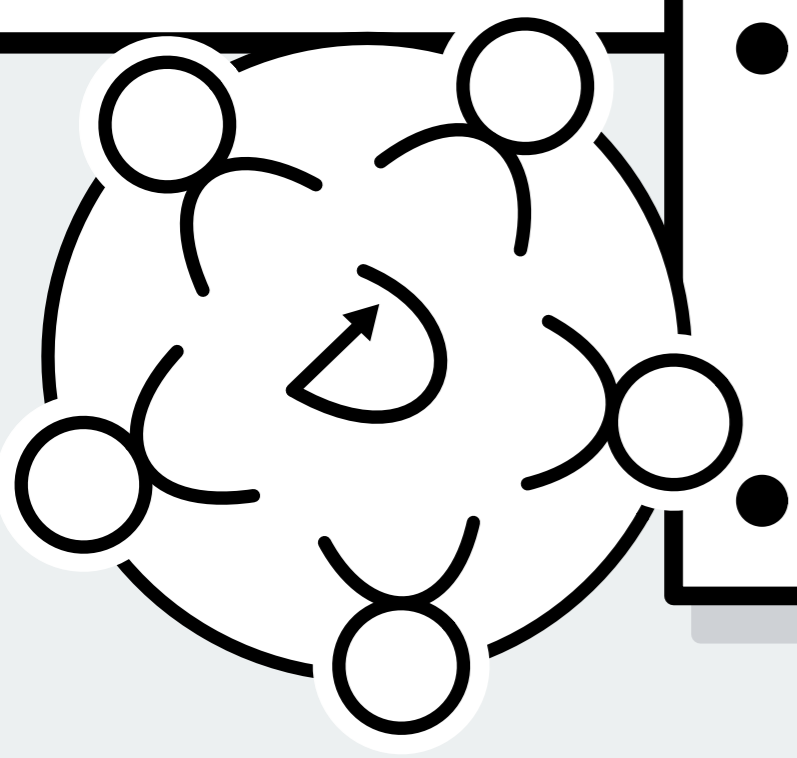
Gehe zu Schritt 1  Ja  Nein Gehe zu Schritt 7

7 FEIERN!

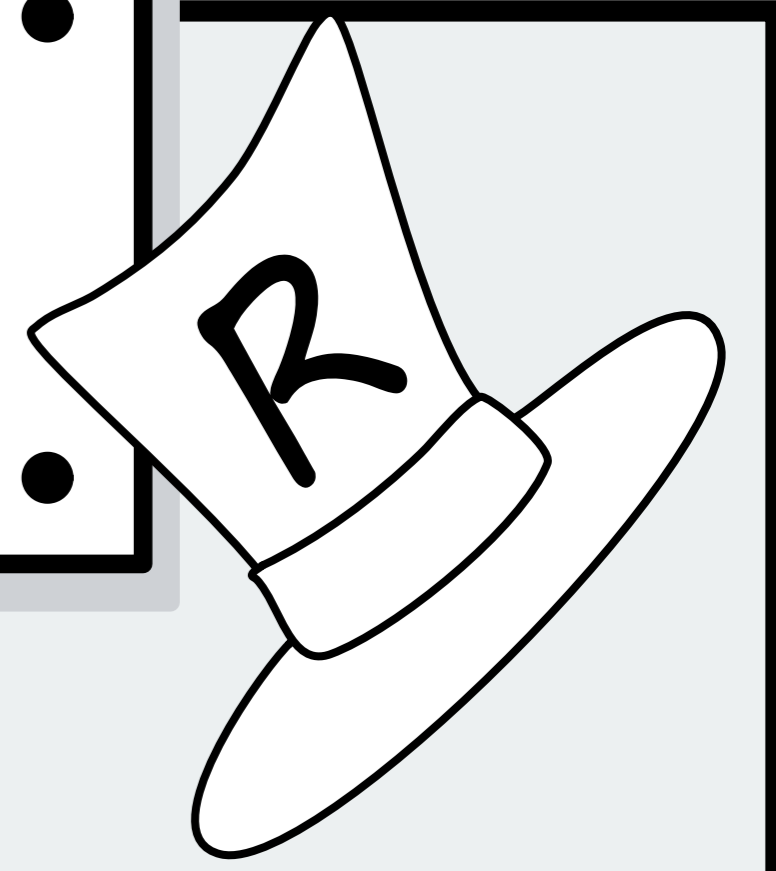
Ihr habt eine Vereinbarung getroffen!

8 Bedenken besprechen

Bedenken können Wege aufzeigen, wie eine Vereinbarung weiterentwickelt werden kann, zum Beispiel über Evaluationskriterien.

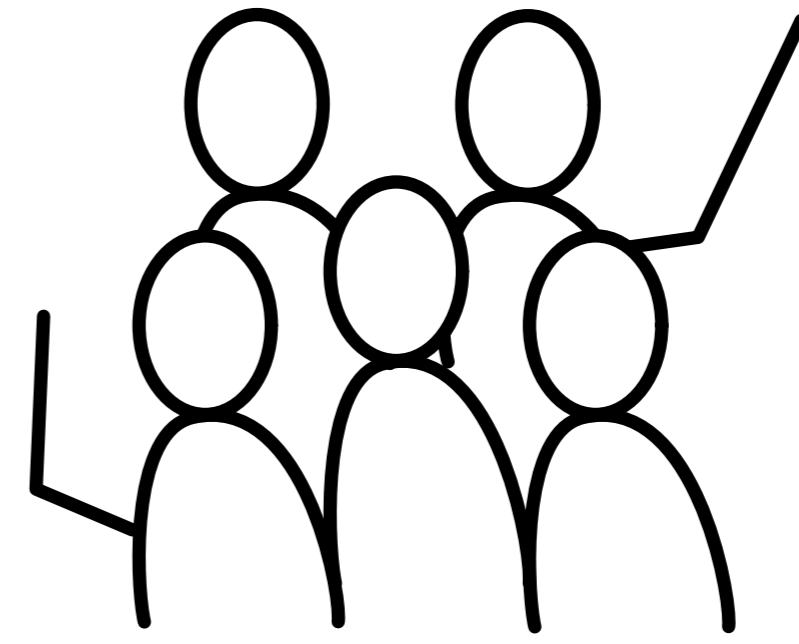


Entwicklungsgespräch



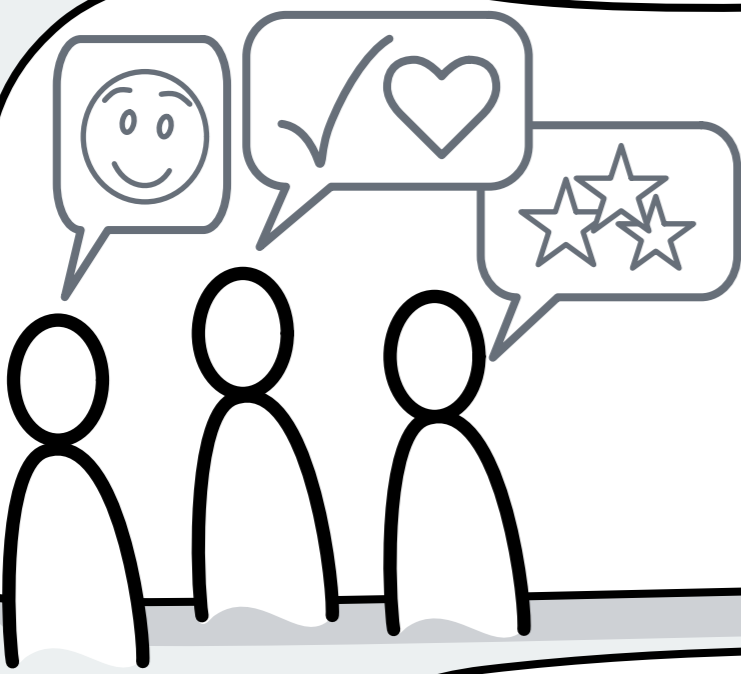
- für Einzelne oder Teams -

Teilnehmer einladen



präsentiere...

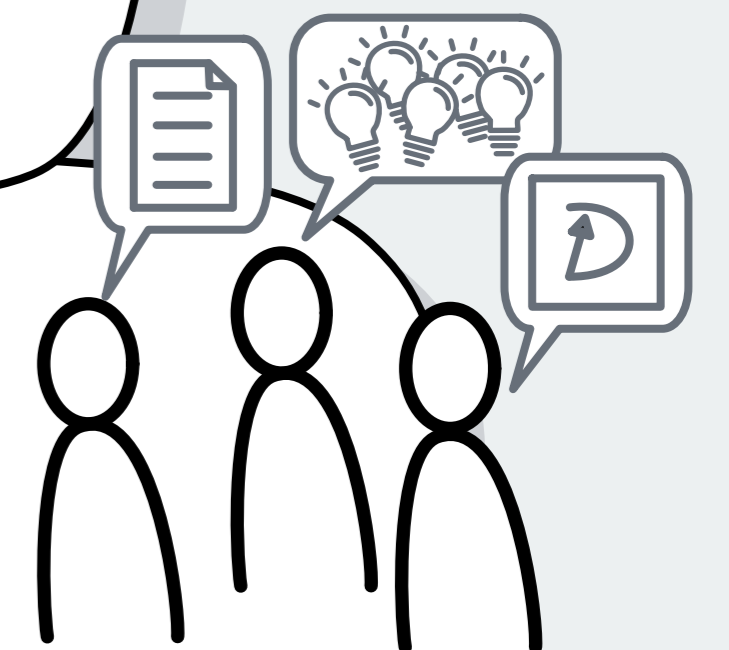
Domäne & Strategie vorstellen



Würdigungen...

und dann

Verbesserungsvorschläge
sammeln...



gemeinsam einen
Entwicklungsplan erarbeiten

an die
Delegierten
weiterleiten

Entwicklungsplan
beschließen

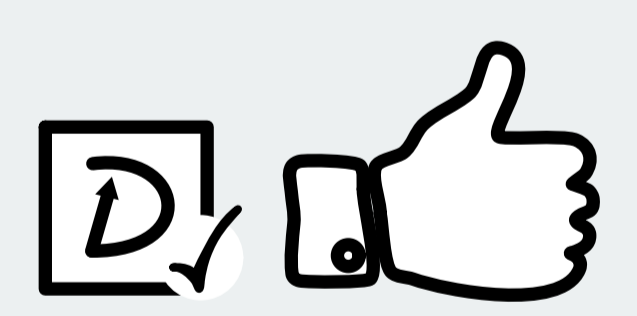
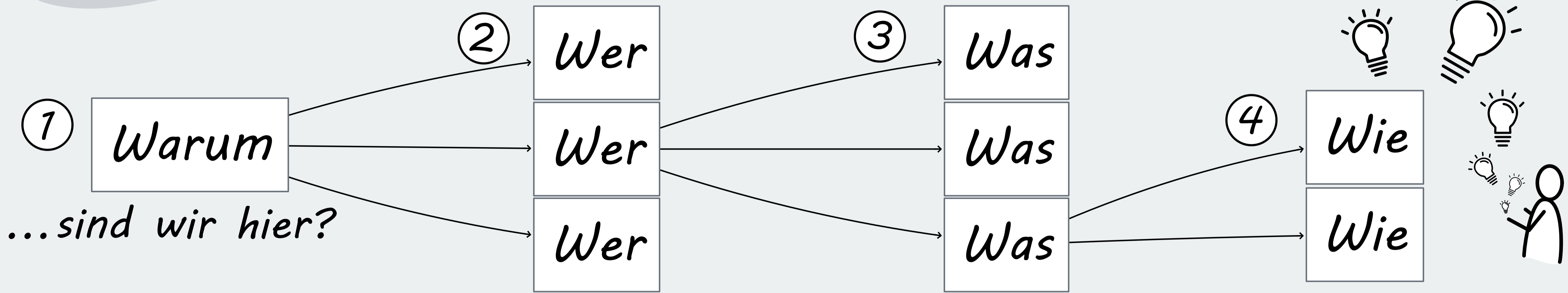


Driver Mapping

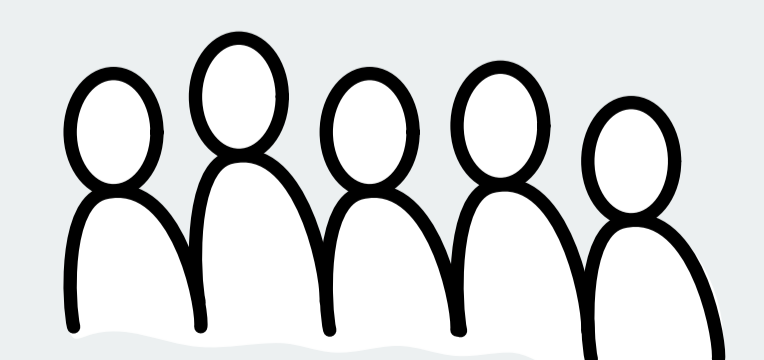
schnell vom Konzept zur Umsetzung gelangen
in selbstorganisierten Gruppen

Inspiziert von Gojko Adzics
Impact Mapping

- Strukturen für Start-Ups finden
- Kick-off von Projekten
- Organisationsentwicklung



Konsent zum Primärtreiber



... ist betroffen?
(Akteure)

loslassen
profitieren
blockieren

helfen

... ist der Bedarf?
(Treiber)

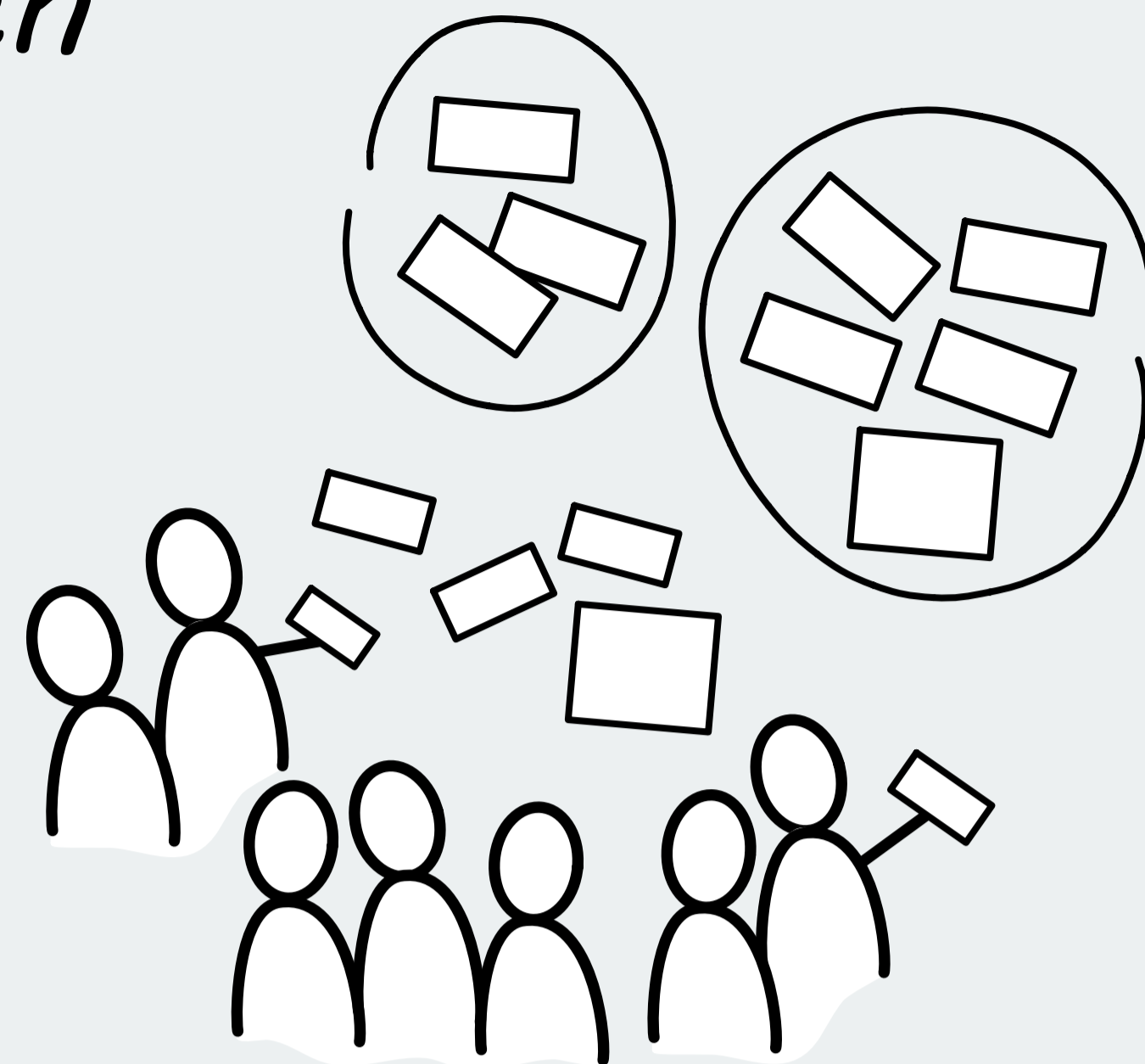
"Sie brauchen..."
"Wir brauchen..."

... können wir reagieren?

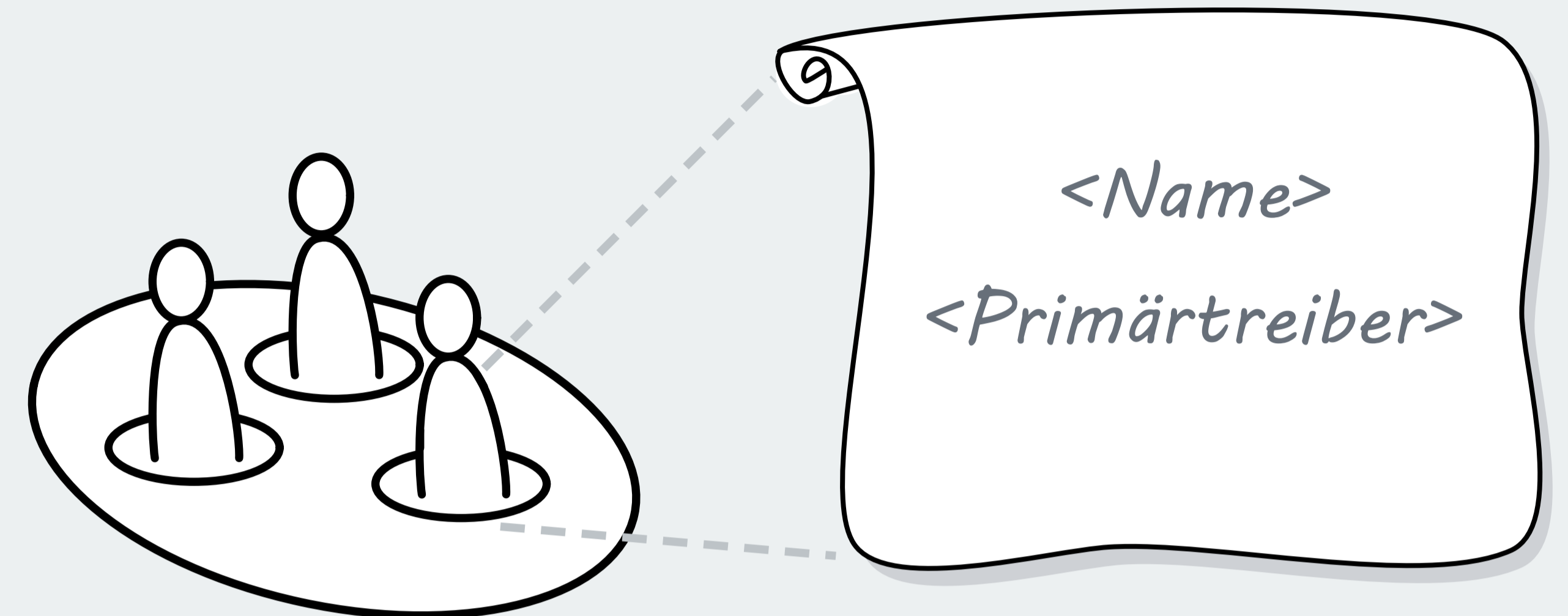
Wer hat Wissen oder Expertise?
Schreibe die Namen auf die Karten der Treiber

⑤ Domänen bilden

Gruppiere Akteure und/oder Treiber zu kohärenten Domänen.

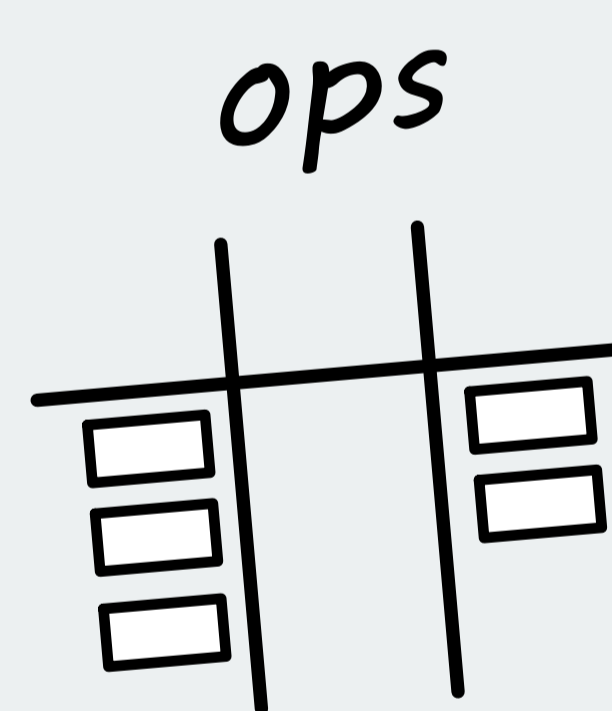
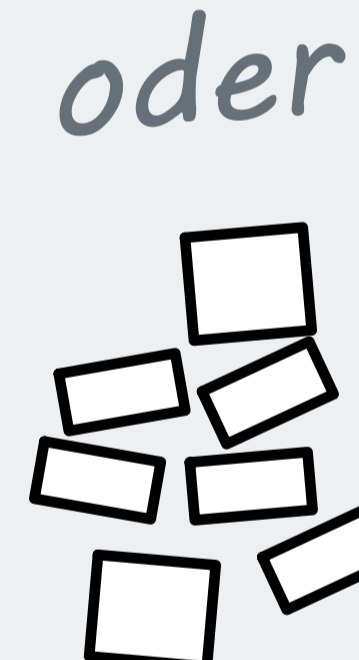
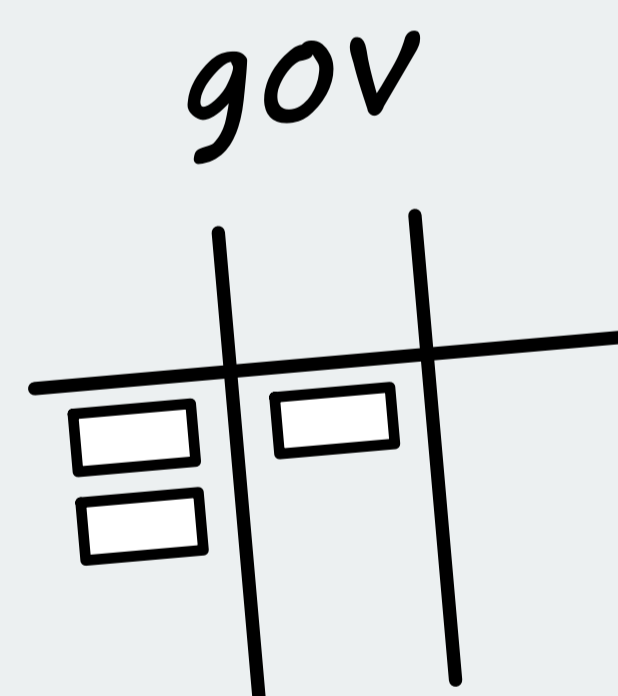
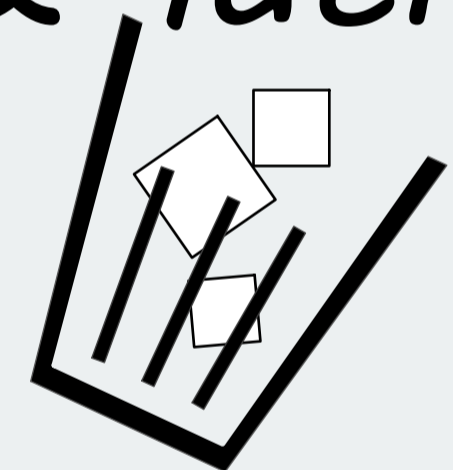


⑥ Domänen besetzen & beschreiben



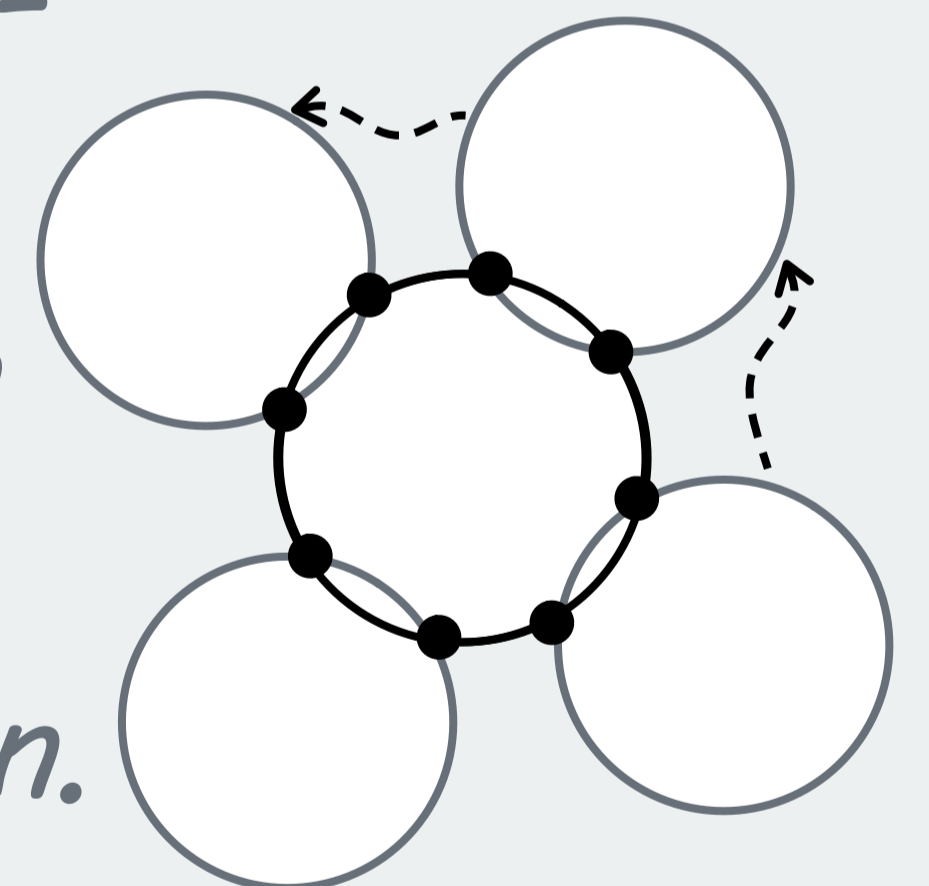
⑦ Sortiere und priorisiere Treiber (oder reiche sie weiter) & identifiziere fehlende Treiber ops

Unnötiges aussortieren

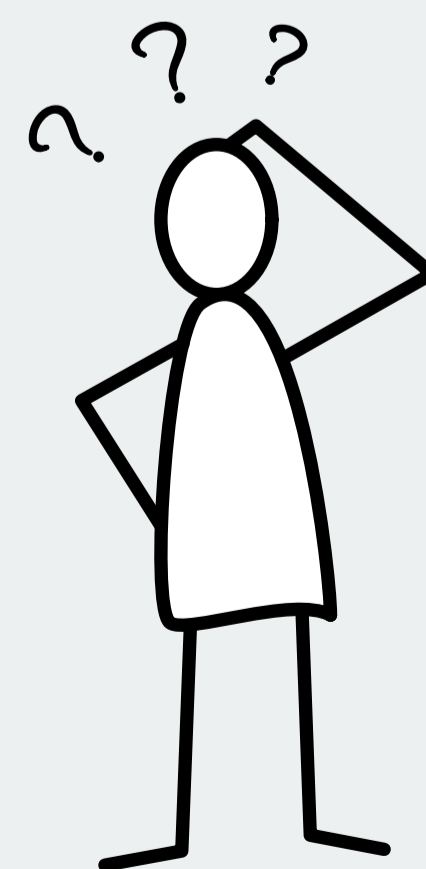


⑧ Domänen verbinden

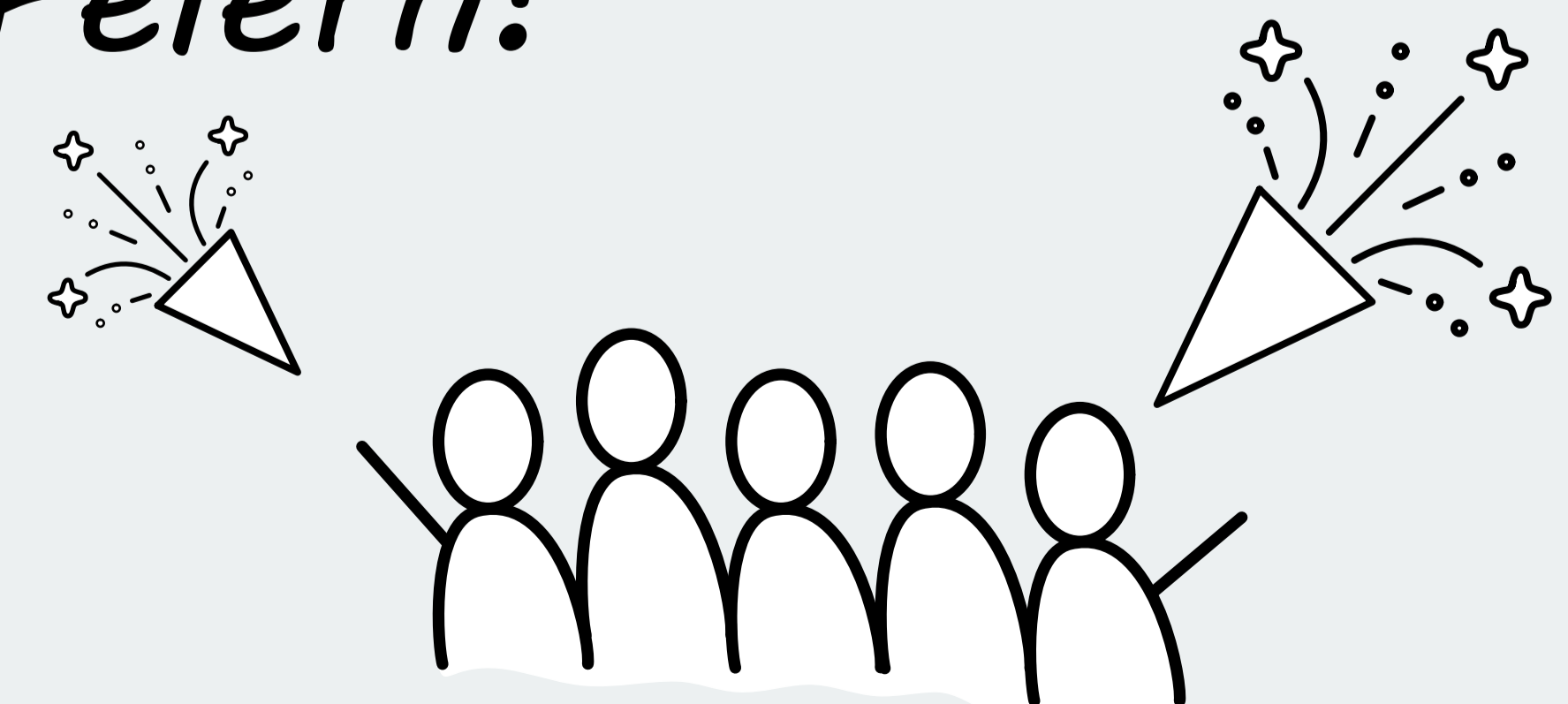
Berücksichtige Abhängigkeiten und verbinde Domänen, wenn zwischen ihnen Informationen ausgetauscht werden müssen.



⑨ Was müssen wir sonst noch berücksichtigen, um auf den Primärtreiber zu reagieren?



⑩ Feiern!



S3 einführen

Wie kann ich zu Veränderung einladen?

Als Beispiel dienen

Ausprobieren & lernen

Die Geschichte erzählen

Andere einladen

Hole die Menschen dort ab, wo sie stehen!

Sammele & priorisiere wichtige Treiber

Wie und wo fange ich an?

Hilfreiche Muster identifizieren und einbringen

Lass die Menschen ihr eigenes Tempo wählen!