

HANSER



Leseprobe

zu

„Gemeinsam großartige Teams schaffen“

von Sandy Mamoli, David Mole

ISBN (Buch): 978-3-446-45673-0

ISBN (E-Book): 978-3-446-45830-7

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<https://www.hanser-fachbuch.de/buch/Gemeinsam+grossartige+Teams+schaffen/9783446456730>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Inhalt

Vorwort	IX
Einleitung: Warum Self-Selection wichtig ist	XIII
1 Die Kunst, großartige Teams zu gestalten	1
Die heutige Arbeitswelt erfordert stabile Teams	2
Das Bedürfnis nach Schnelligkeit	2
Die Wissenschaft der Teamgestaltung	5
Selektion durch Führungskräfte scheitert, sobald Unternehmen wachsen	6
Self-Selection hat eine gute (und interessante) Erfolgsbilanz ...	8
Was nun?	10
2 Vorbereitung eines Self-Selection-Events	11
Self-Selection im Großen	11
Schritt 1: Führen Sie einen Bereitschaftscheck durch	13
Schritt 2: Führen Sie einen Test durch	16
Schritt 3: Holen Sie sich Zustimmung	18
Der Anfang ist schwer	18
Phasen der Akzeptanz	20
Schritt 4: Definieren Sie die Squads	21
Etablieren Sie Squad-Namen und -Aufträge	23
Treffen Sie eine Vorauswahl für bestimmte Rollen	24
Entscheiden Sie, ob Sie von null anfangen möchten	25
Schritt 5: Koordinieren Sie die Logistik	25
Wann wird Ihr Event stattfinden?	26
Wo wird das Event stattfinden?	26
Wer wird eingeladen?	26

Schritt 6: Kommunizieren Sie früh und häufig	27
Was nun?	30
3 Machen Sie sich startklar	31
Schritt 1: Definieren Sie die Spielregeln	31
Legen Sie die Hauptregeln fest	32
Nehmen Sie das Ergebnis nicht vorweg	34
Schritt 2: Erstellen Sie einen Moderationsplan	35
Schritt 3: Bereiten Sie FAQs (Frequently Asked Questions) vor	36
Schritt 4: Bereiten Sie Schreib- und Büromaterialien vor	39
Leere Squad-Diagramme	39
Teilnehmerfotos	41
Sticker für Kompetenzen	42
Checklisten für benötigte Kompetenzen	43
Liste mit Bedingungen	43
Rollenbeschreibungen	44
Was nun?	45
4 Durchführung eines Self-Selection-Events	47
Schritt 1: Bereiten Sie den Veranstaltungsraum vor	48
Squad-Diagramme	48
Foto-Tisch	49
Stoppuhr	49
Hilfsmaterialien	50
Schritt 2: Begrüßen Sie die ankommenden Teilnehmer	51
Schritt 3: Sprechen Sie einleitende Worte	52
Schritt 4: Lassen Sie die Product Owner ihre Squads vorstellen	54
Schritt 5: Erklären Sie die Regeln	55
Schritt 6: Starten Sie die Self-Selection: Auf die Plätze! Fertig! Los! ..	56
Schritt 7: Kontrollieren Sie den Status	57
Schritt 8: Wiederholen Sie die beiden letzten Schritte	59
Moderation	60
Wann sollten Sie aufhören?	61
Schritt 9: Packen Sie ungelöste Probleme an	62
Schritt 10: Fassen Sie abschließend zusammen	64
Was nun?	64

5 Nach der Self-Selection: Und was jetzt?	65
Schreiten Sie unmittelbar zur Tat	65
Definieren Sie Starttermine	67
Geben Sie den Startschuss	68
Wer sollte anwesend sein?	69
Wie viel Zeit wird benötigt?	69
Was genau wird gemacht?	70
Unterstützen Sie die Squads	71
Was Sie nicht tun sollten	72
Was nun?	73
6 Erkenntnisse	75
Mitarbeiter schätzen Self-Selection	75
Beziehungen sind der entscheidende Faktor	77
Mitarbeiter reagieren positiv auf das entgegengebrachte Vertrauen	78
Was nun?	80
7 Die Langzeiteffekte von Self-Selection	81
Der Einfluss auf die Zufriedenheit	81
Der Einfluss auf die Squads	83
Der Einfluss auf Führungskräfte	84
Der Einfluss auf die Produktivität	85
Der Einfluss auf das Unternehmen	86
Jetzt sind Sie dran	86
Was würden Sie tun, wenn Sie keine Angst hätten?	87
Index	89

Vorwort

Als Beraterin und Expertin für Organisationsdynamik habe ich mit zahlreichen Unternehmen zusammengearbeitet. Im Laufe von vier Jahrzehnten konnte ich Hunderte von Teams und Teambildungsprozessen beobachten. In vielen Fällen lag der Fokus dabei darauf, die richtige Mischung an benötigten Kompetenzen zusammenzustellen – der Mensch, der hinter einer bestimmten Kompetenz steckte, wurde dabei nicht berücksichtigt.

Vor vielen Jahren arbeitete ich für einen großen, multinationalen Konzern. Die Technologiezentren dieses Unternehmens waren über alle Zeitzonen hinweg verteilt. Jede nur erdenkliche Kompetenz konnte irgendwo im Unternehmen gefunden werden. „Könnten wir nicht Geld sparen, indem wir diese Ressourcen besser nutzen, anstatt neue Leute anzustellen?“, fragte einer der Vorstände.

Jeder technische Angestellte erstellte daraufhin einen Steckbrief und bekam Zugang zu etwas, das sich Global-Skill-Inventory-(GSI)-Datenbank nannte. Nachdem diese neue Initiative vom Vorstand genehmigt worden war, konnten Teamleiter einfach eine Liste mit benötigten Kompetenzen erstellen, die entsprechenden Anforderungen in die Datenbank einpflegen und bumm! – GSI spuckte eine Liste mit verfügbaren „Ressourcen“ für das Projekt-„Team“ aus.

Die fehlerhafte Logik hinter der GSI-Datenbank ist leicht zu erkennen. Mitarbeiter sind keine austauschbaren Einheiten, und technische Fähigkeiten sind nur ein Teil der Gleichung, wenn als Resultat Mitarbeiter erfolgreich zusammenarbeiten sollen.

Aber was ist nun mit dem traditionellen Weg, bei dem man sich auf die Urteilskraft von Führungskräften verlässt? Ich habe die ganze Bandbreite an Auswahlverfahren miterlebt; von eher ungezwungenen – wie zum Beispiel die „Methode der fünf Dus“, wie sie von meinem Freund und Agile-Coach-Kollegen Don Gray bezeichnet wird: „Du, du, du, du und du. Ihr seid ein Team!“ – bis hin zu sehr formellen mit entsprechenden Arbeitsplatzanalysen, Auswahlkriterien, Bewerbungsgesprächen, Tests und Eignungsprüfungen.

Doch auch mit dem anspruchsvollsten Auswahlprozess – und trotz aller guten Absichten des Führungspersonals – ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass sich

eine Gruppe von Mitarbeitern auch zu einem erfolgreichen Team entwickelt. Einige Teams arbeiteten wunderbar zusammen, viele andere plagten sich ab und die allermeisten blieben unter dem erhofften Level an Verantwortungsbewusstsein und Engagement.

Grundsätzlich entscheiden zwei Faktoren darüber, ob aus einer Gruppe ein Team wird:

- Wollen diese Mitarbeiter an diesem Problem arbeiten?
- Wollen diese Mitarbeiter miteinander arbeiten?

Weder Computer noch Führungskräfte können diese Fragen beantworten. Ausschließlich die betroffenen Mitarbeiter können dies. Und darum geht es in diesem großartigen und nützlichen Buch.

Einige Unternehmer fürchten, dass sich Mitarbeiter durch die Möglichkeit von Self-Selection wie Schulkinder verhalten und sich für Menschen und Projekte entscheiden, die sie mögen bzw. die für sie ansprechend erscheinen. Ja, es kann sein, dass Mitarbeiter sich für beliebte Kollegen und interessante Projekte entscheiden – das klingt für mich auch vernünftig. Menschen arbeiten nun einmal am besten, wenn sie diese Auswahl selbst in der Hand haben. Unternehmer haben Angst, dass bestimmte Aufgaben durch Self-Selection auf der Strecke bleiben. Dabei ignorieren Unternehmer jedoch die Mitarbeiter, die die Wichtigkeit der weniger spannenden Aufgaben für den fortlaufenden Geschäftsbetrieb erkannt haben und diesen Aufgaben deshalb einen hohen Stellenwert zuschreiben.

Unternehmer wünschen sich engagierte Teams, die Verantwortung übernehmen und Initiative zeigen. Doch bereits hier deutet sich ein Widerspruch an: Mitarbeiter sollen vernünftige Entscheidungen treffen, man traut ihnen aber nicht die Auswahl ihrer Teammitglieder zu. Teambildung durch Führungskräfte vermittelt den Eindruck, dass Mitarbeiter selbst unfähig sind, eine vernünftige Auswahl von Projekten und Teammitgliedern zu treffen, und wirkt deshalb genau genommen gegen das Verantwortungsbewusstsein von Teams. Self-Selection jedoch schafft die Bedingungen für Teamengagement und -verantwortung und hat deshalb mehr Erfolgspotenzial.

Doch wie kommt man von Teambildung durch Führungskräfte hin zu Self-Selection? Falls Ihnen bei dem Wort Self-Selection nur Chaos oder die Seitenwahl bei einem Sportevent in den Sinn kommen, ist es durchaus sinnvoll, herauszufinden, warum Ihnen das Ganze als dubioses Vorhaben erscheint. Natürlich ist Self-Selection mehr, als Mitarbeiter in einem Raum zu versammeln und abzuwarten, bis sie sich in Gruppen zusammengefunden haben. Laut Sandy und David sind eine gründliche Vorbereitung sowie eine durchdachte Planung vonnöten, um eine erfolgreiche Self-Selection durchzuführen. Dieses Buch zeigt Ihnen Schritt für Schritt den notwendigen Prozess. Es liefert genug Details, damit sich Unternehmer leicht vorstellen können, wie Self-Selection in ihrem Unternehmen aussehen und sich anfühlen könnte.

Die klassische Rolle von Vorgesetzten im Einstellungs- und Teambildungsprozess wird in Sandys und Davids Buch radikal umgedreht. Es zeigt einen anwendungsorientierten Weg nach vorne auf, basierend auf dem, was Wissenschaftler schon seit Jahren wissen:

- Mitarbeiter möchten gute Arbeit leisten und einen sinnvollen Beitrag für Kunden und Unternehmen leisten.
- Mitarbeiter arbeiten am besten, wenn sie Wahlmöglichkeiten haben.
- Sie tragen mehr Verantwortung für eigene als für von anderen getroffene Entscheidungen.
- Teamarbeit hängt von Beziehungen ab.
- Wenn Mitarbeiter wie Erwachsene behandelt werden, benehmen sie sich auch so.

Unternehmer sollten die Vision entwickeln, die Aufgaben dafür in sinnvoller Art und Weise zu organisieren, vorhandene Hindernisse zu identifizieren und dann ihre Mitarbeiter selbst über die Teambildung entscheiden zu lassen.

Dieses Buch wird vielen Unternehmen dabei helfen zu erkennen, dass das Gegenteil von der klassischen Teambildung durch Führungskräfte nicht Chaos bedeutet. Es sind vielmehr Einsatzbereitschaft, Kreativität und Engagement – Dinge, die sie von Anfang an gesucht haben.

Esther Derby

Ko-Autorin von *Agile Retrospectives: Making Good Teams Great* und *Behind Closed Doors: Secrets of Great Management*

3

Machen Sie sich startklar

Nun ist es an der Zeit, die letzten Vorbereitungen zu treffen und sich auf die Details zu konzentrieren. Wenige Tage vor dem Event heißt es, das Regelwerk festzulegen und einen guten Moderationsplan auszuarbeiten. Auch sollten die am häufigsten gestellten Fragen niedergeschrieben sowie alle benötigten Unterlagen und Büromaterialien organisiert werden. Am Ende dieses Kapitels können Sie dann durchstarten! Hier ist alles, was Sie vorher noch erledigen müssen:

VORBEREITUNG EINES SELF-SELECTION-EVENTS (FORTGES.)

Schritt 1: Definieren Sie die Spielregeln

Schritt 2: Erstellen Sie einen Moderationsplan

Schritt 3: Bereiten Sie FAQs (Frequently Asked Questions) vor

Schritt 4: Bereiten Sie Schreib- und Büromaterialien vor

■ Schritt 1: Definieren Sie die Spielregeln

So wie alles im Leben braucht auch eine Self-Selection gewisse Auflagen und Regeln. Allerdings empfehlen wir, diese auf ein Minimum zu beschränken und das Regelwerk so kurz und einfach wie möglich zu halten. Je mehr Regeln, desto komplizierter die Sache.

Das Prinzip von Self-Selection beruht darauf, dass Sie es Ihren Mitarbeitern überlassen, gemeinsam eine komplexe Aufgabe zu lösen. Geben Sie ihnen den nötigen Freiraum, die Herausforderung erfolgreich zu bewältigen.

Legen Sie die Hauptregeln fest

Für unsere Events hatten wir immer nur drei Regeln:

1. Squads müssen die Skills besitzen, um eigenständig ihre Ziele erreichen zu können.
2. Squads müssen aus drei bis sieben Personen bestehen.
3. Squad-Mitglieder müssen am selben Ort beschäftigt sein.

Erfahren Sie als Nächstes die Gründe hierfür.

Squads sollen eigenständig sein

Squads müssen die Skills besitzen, um eigenständig ihre Ziele erreichen zu können.

Squads haben sowohl ein langfristiges Ziel, welches das Unternehmen als Ganzes betrifft, als auch interne Ziele, die sich auf das Projekt beziehen, an dem sie gerade arbeiten. Um eigenständig ihre Aufgaben bewältigen zu können, müssen Squads über die notwendigen Skills verfügen.

Das heißt aber nicht, dass ein Squad die besten Mitarbeiter haben muss. Vielmehr sollten alle nötigen Kompetenzen in einem Squad vereint sein, um unabhängig eine Idee in ein fertiges Endprodukt umsetzen zu können.

Autonomie bedeutet in diesem Fall, dass sie die Freiheit haben zu entscheiden:

- was gebaut werden soll,
- wie es gebaut werden soll und
- wie man währenddessen zusammenarbeitet.

Es ist jedoch keine absolute Autonomie. Die Entscheidungen der Squads müssen natürlich mit den langfristigen Zielen, den internen Zielen, der Produktstrategie und anderen kurzfristigen Zielen übereinstimmen, die jedes Quartal überprüft werden.

Squads sollten klein sein

Squads müssen aus drei bis sieben Personen bestehen.

Je kleiner Squads sind, desto besser funktionieren sie. Allerdings stellen zwei Personen vielmehr ein Paar dar und weniger ein Team. Die Mindestanzahl ist deshalb drei. Squads mit mehr als zehn Mitgliedern sind erfahrungsgemäß schwerfälliger und unproduktiver. Außerdem entwickeln sich häufig Untergruppen, wodurch das Konfliktpotenzial steigt.

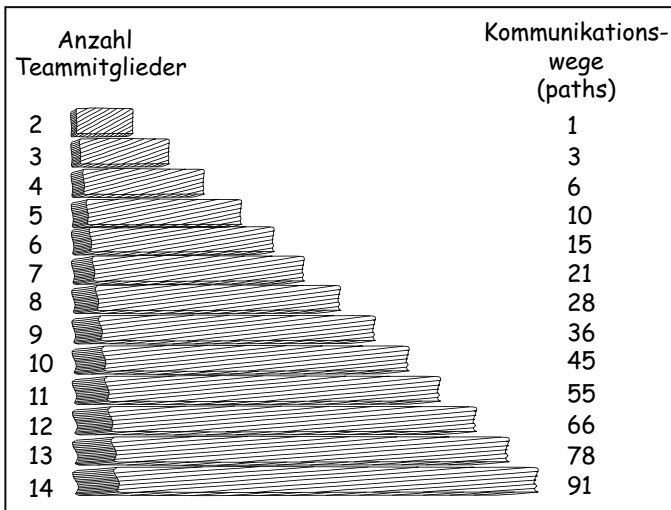
Experten empfehlen meist Teams mit sieben plus/minus zwei Mitgliedern.¹ Wir raten jedoch dazu, möglichst kleinere Teams zu etablieren. Einerseits begünstigt

¹ <https://www.infoq.com/news/2009/04/agile-optimal-team-size>

dies die funktionsübergreifende Zusammenarbeit. Andererseits wird auch das Konzept gefördert, dass einzelne Squad-Mitglieder mehrere Pflichten übernehmen, anstatt nur Aufgaben zu erledigen, die in ihr jeweiliges Fachgebiet fallen. Tester können sich zum Beispiel um die Unternehmensanalyse kümmern, und Entwickler können sich zum Testen zur Verfügung stellen. Zudem fällt die Kommunikation in kleineren Teams viel leichter, da die Kommunikationswege wesentlich kürzer sind. Die Anzahl an Kommunikationswegen steigt signifikant mit der Anzahl an Teammitgliedern. Mit der folgenden Gleichung lässt sich die Anzahl der Kommunikationswege (= paths) berechnen:²

$$paths(n) = \frac{n(n-1)}{2}$$

Die folgende Abbildung veranschaulicht die Anzahl der Kommunikationswege pro Teammitglied.



Wir empfehlen Ihnen, die Anzahl an Squad-Mitgliedern klar zu beschränken und es den Self-Selection-Teilnehmern zu überlassen, mit dieser Beschränkung umzugehen. In unserem Fall wurden wir zum Beispiel gefragt: „Können wir für unser Squad auch eine halbe Person bekommen?“ Unsere Antwort war: „Klar, wenn ihr das für die beste Lösung haltet und es mit den gesetzten Regeln übereinstimmt.“ Diese Art von Anfragen wurde meist schnell wieder zurückgezogen, sobald die Teilnehmer darüber nachdachten, wie ihre Vorschläge in der Wirklichkeit aussehen und was sie für die Squads und den jeweiligen Mitarbeiter bedeuten würden.

² <http://mathforum.org/library/drmath/view/61212.html>

Squad-Mitglieder sollten räumlich zusammensitzen

Squad-Mitglieder müssen am selben Ort beschäftigt sein.

Wenn möglich, versuchen Sie Ihre Squad-Mitglieder am selben Ort zu beschäftigen. Für Teams in der Softwareentwicklung hat sich dies als wichtigster Faktor für deren Leistungsfähigkeit herausgestellt. Natürlich ist es möglich und manchmal auch nicht anders machbar, Squads auf mehrere Standorte zu verteilen, jedoch wird die Kommunikation dabei erheblich erschwert. Unsere Empfehlung: Bringen Sie die Mitglieder der Squads, sofern möglich, im gleichen Raum unter.

Nehmen Sie das Ergebnis nicht vorweg

Wir wurden oft gefragt und haben uns stets geweigert, die Anzahl an Senior- und Junior-Entwicklern für ein Squad zu spezifizieren. Die Intention hinter dieser Nachfrage liegt natürlich auf der Hand: Man möchte sich absichern, dass jedes Squad über das nötige technische Know-how verfügt und die erfahrensten Mitarbeiter gleichmäßig verteilt sind. Jedoch ähnelt dieser Ansatz stark dem Prinzip der Selektion durch Führungskräfte und widerspricht damit dem Konzept der Self-Selection.

Es ist natürlich Ihnen überlassen, ob Sie zusätzliche Regeln aufstellen, wie beispielsweise „Jedes Squad muss zumindest einen erfahrenen Senior-Entwickler beheimaten!“ Sie werden jedoch ernüchtert feststellen, dass die Anzahl und Art an Talenten und deren Erfahrung in Ihrem Unternehmen nicht zwingend mit den von Ihnen definierten Squads vereinbar ist.

Zusätzlich würde eine solche Regel auch voraussetzen, dass jeder Senior-Entwickler beliebig mit einem anderen Senior-Entwickler austauschbar ist. Doch diese Annahme trifft weder für Entwickler jeglicher Erfahrungsstufen noch für andere Rollen zu.

Durch den Verzicht auf zusätzliche Regeln dieser Art beugen Sie darüber hinaus dem Risiko vor, dass sich Ihre Angestellten durch diese Art von Vorselektion hintergangen fühlen. Wir glauben, dass eine vorgetäuschte Self-Selection schlimmer ist als offensichtliche Selektion durch Führungskräfte.



Das Schlüsselprinzip: Mach das, was für dein Unternehmen am besten ist!

Im Gegensatz zu einer zusätzlichen Regel heißt unser übergeordnetes Prinzip: „Mach das, was für dein Unternehmen am besten ist!“ Dieses Prinzip hat sich während des Self-Selection-Prozesses als unglaublich wichtig erwiesen, vor allem bei auftretenden Problemen oder Stillstand. Um uns während des Prozesses stets an unser Leitprinzip zu erinnern, stand dieser Satz auf einem großen Banner in unserem Raum.

■ Schritt 2: Erstellen Sie einen Moderationsplan

Zum jetzigen Zeitpunkt Ihrer Planungsphase sollten Sie bereits eine ungefähre Vorstellung davon haben, wie Ihr Self-Selection-Tag ablaufen soll. Somit ist es nun auch an der Zeit, einen passenden Moderationsplan parat zu haben. Menschen verhalten sich oft eigenartig, wenn sie komplett auf sich allein gestellt sind, daher ist ein moderierter Leitfaden sehr nützlich. Mitarbeiter einfach in einen Raum zu sperren und darauf zu hoffen, dass sie darin eine gemeinsame Lösung finden, ist bestimmt nicht der richtige Ansatz, um zum gewünschten Ergebnis zu gelangen.

Als Moderator ist es Ihre Aufgabe, die Struktur sowie die Spielregeln des Events vorzugeben. Wir empfehlen eine detaillierte Tagesordnung, bestenfalls sogar mit einem beigefügten Notfallplan.

Das Erstellen des Moderationsplans gibt Ihnen die Möglichkeit, Ihre Ideen zu verinnerlichen und potenzielle Lücken zu erkennen, die es zu füllen gilt.

David beschreibt die Ausarbeitung unseres ersten Moderationsplans:

Ich erinnere mich noch ganz genau daran, wie ich in unserem Büro in Wellington am Fenster stand und mein Blick über das Hafengebiet schweifte. Ein leeres Blatt Papier an der Wand, und jeder von uns hatte einen Filzstift in der Hand. Irgendjemand meinte: „Ok, es sieht ganz danach aus, als hätten wir die Erlaubnis, unser Projekt durchzuführen oder zumindest hindert uns keiner daran. Wie geht's jetzt weiter?“ Wir starrten uns schulterzuckend an: „Hmmm, keine Ahnung.“

Die ursprüngliche Idee war, dass uns die Mitarbeiter schon im Vorfeld ihre drei bevorzugten Squads zumailen. Durch ein nachfolgendes Ranking hätten wir die Leute dann entsprechend den Squads zuteilen können. Aber schnell wurde uns klar: Wäre das nicht einfach nur eine getarnte Art und Weise der

„Selektion durch Führungskräfte“, nur mit mehr Informationen? Und würden Mitarbeiter nicht vielleicht anders entscheiden, wenn sie wüssten, was ihre Kollegen machen, und wenn sich dadurch neue Möglichkeiten ergeben würden? Die Antwort lautete „Ja“ und deshalb wollten wir jeden Mitarbeiter direkt in den Prozess einbinden. Schließlich drehte sich das ganze Vorhaben ja um sie. Also kritzelten wir drauf los und versuchten, dem Ganzen eine Struktur zu geben und einen Ablauf zur erfolgreichen Umsetzung unserer Idee zu erstellen. Wir wollten alle Mitarbeiter in einem Raum haben. Sie sollten miteinander reden, Entscheidungen treffen und über neue Möglichkeiten diskutieren. Unser Self-Selection-Event sollte nicht einfach ein ganz normales Meeting wie jedes andere werden!

Seit unserem ersten Self-Selection-Event hat sich an der Reihenfolge dieser Schritte nichts verändert:

1. Begrüßen Sie die Teilnehmer und eröffnen Sie die Veranstaltung.
2. Lassen Sie die Product Owner ihre Squads vorstellen.
3. Moderieren Sie mehrere Self-Selection-Runden. Für gewöhnlich genügen drei bis vier Iterationen von je zehn Minuten. Räumen Sie dazwischen Zeit für Pausen und Reflektion ein.
4. Fassen Sie zusammen, schließen Sie die Veranstaltung und erklären Sie die weiteren Schritte.

Mit der Zeit haben wir unsere Moderationstechniken verfeinert, sie berücksichtigen heute unsere eigenen Erkenntnisse sowie die Erfahrungswerte von vielen anderen Unternehmen in aller Welt. Die grundsätzlichen Abläufe und Prinzipien haben wir aber seit dem ersten Tag beibehalten.

■ Schritt 3: Bereiten Sie FAQs (Frequently Asked Questions) vor

Trotz guter und rechtzeitiger Kommunikation durch zahlreiche Gespräche, E-Mails und Präsentationen im Vorfeld ist es wichtig, die Teilnehmer noch einmal über das Self-Selection-Event aufzuklären. Was sind die Details? Was ist der Grund dafür? Was haben sie zu erwarten?

Sammeln Sie während Ihrer Vorbereitungsphase die sogenannten FAQs (= Frequently Asked Questions, zu Deutsch: häufig gestellte Fragen) und bereiten Sie für das Event ein schlichtes, aber doch umfassendes Informationsblatt vor. Das ist ein guter Weg, um den Teilnehmern die Details noch einmal frisch ins Gedächtnis zu rufen.

Beispiele für FAQs

Hier einige Beispiele für FAQs, die Sie für Ihr Self-Selection-Event übernehmen können:

■ **Muss ich bleiben, wo ich im Moment bin?**

Es geht hier wirklich um Self-Selection. Du musst nicht bleiben, wo du im Moment bist, wenn du nicht willst. Es ist jedoch völlig in Ordnung, wenn du das möchtest! Du entscheidest!

■ **Zwischen welchen Squads kann ich mich entscheiden?**

Schau dir die Liste aller Squads an und überlege dir das Folgende:

- Wo würde ich das meiste lernen?
- Wo könnte ich anderen das meiste beibringen?
- Was ist das Beste für meine Firma?

■ **Wann fange ich in meinem neuen Squad an?**

Die Umstrukturierung des Unternehmens tritt nicht ab sofort in Kraft. Manche Projekte müssen erst noch abgeschlossen oder übergeben werden. Wir werden uns mit jedem Squad einzeln zusammensetzen und über Fragen, Probleme und aktuelle Projekte sprechen. Dann einigen wir uns auf einen Plan. Wir hoffen, dass die Umstellung so schnell wie möglich vollzogen wird, doch natürlich hängt alles davon ab, wer sich für welches Team entschieden hat.

■ **Kann ich in mehr als einem Squad sein?**

Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass ein Squad pro Person am besten funktioniert. Es ermöglicht den Mitarbeitern, sich ihren Teammitgliedern und ihrer Arbeit ganz zu widmen und eingegangenen Verpflichtungen nachzukommen. Jedermann ist für sein Squad also jederzeit verfügbar. Natürlich gibt es Ausnahmen, und die Entscheidung liegt letztendlich bei dir.

■ **Was passiert, wenn ich am Event-Tag verhindert bin?**

Wir wünschen uns, dass jeder teilnimmt. Bei dieser Anzahl an Mitarbeitern sind Absagen jedoch unvermeidlich. Wenn du nicht dabei sein kannst, mach dir keine Sorgen. Nominiere entweder einen Stellvertreter, also jemanden, dem du vertraust und dem du vorher erklärst, was du möchtest, oder sprich vorher mit einem der Moderatoren über deine Vorstellungen.

■ **Was passiert mit meinen aktuellen Projekten?**

Das ist natürlich ein wichtiger Punkt. Mach dir darüber aber momentan bitte keine Sorgen - wir werden uns gemeinsam darum kümmern. Zunächst geht es nur um die Self-Selection. Sobald wir die Squad-Struktur kennen, nehmen wir dein Arbeitspensum in Angriff.

■ **Wie viele Stellen für Testing/Design/Entwicklung gibt es in jedem Squad?**

Du hast sicherlich unseren Squad-Entwurf gesehen. Dieser gilt jedoch nur als Vorschlag und ist nicht festgeschrieben. Die exakten Anforderungen hängen von der geplanten Mission des Squads ab. Wir denken beispielsweise, dass es

Squads mit einer starken Design-Komponente (Squads mit viel Frontend-Ausrichtung) geben wird, während andere keine Anforderungen an Design haben. Die Entscheidung darüber, welche Rollen in einem Squad benötigt und deshalb besetzt werden sollen, liegt letztendlich bei dem Squad selbst. Falls es Zweifel gibt, sprich mit den anderen im Squad und mit dem Product Owner.

■ **Ich möchte einfach einem Squad zugeteilt werden. Kannst du mich bitte zuweisen?**

Wir sind davon überzeugt, dass du besser beurteilen kannst, an was und mit wem du arbeiten möchtest. Wenn du dir wirklich unsicher bist, wähle anfangs erstmal das „Ich habe kein Squad“-Plakat und halte dann Ausschau nach eventuellen Lücken, die es in bestimmten Squads zu füllen gibt. Wir möchten wirklich nicht über dich hinweg entscheiden. Du selbst bist dafür am besten geeignet!

■ **Wie lange arbeite ich in meinem Squad? Gilt meine Entscheidung für immer?**

Wir möchten zwar dauerhaft beständige Squads, jedoch muss deine Entscheidung nicht für immer gelten. Wir überprüfen den Stand der Dinge nach sechs Monaten.

■ **Wo soll ich mein Foto aufhängen, wenn ich wirklich keine Ahnung habe, was ich machen möchte?**

Wähle (vorläufig) das „Ich habe kein Squad“-Plakat.

■ **Was wenn ein anderer meine Wunschrolle weggeschnappt hat?**

Wenn ein anderer bereits deine Wunschrolle gewählt hat, spricht mit dieser Person und auch den anderen Mitgliedern des Squads. Findet zusammen eine Lösung, und zwar diejenige, die für das Unternehmen die beste ist.

■ **Was passiert als Nächstes?**

Wir werden uns mit jedem Squad zusammensetzen, auftretende Fragen beantworten, eventuelle Probleme diskutieren und einen Plan für die zukünftige Squad-Arbeit entwerfen. Dieser Plan beinhaltet ein Treffen der Squad-Mitglieder, bei dem über die geeignetsten Arbeitsprozesse und -elemente für die gemeinsame Arbeit entschieden wird (Auswahl von agilen Elementen wie z. B. StandUp-Meetings, Retrospektive, Kanban-Boards usw.). Wir sind bestimmt nicht die Scrum-Polizei und drängen euch agiles Arbeiten auf. Wir können euch aber Vorschläge liefern und euch bei der Auswahl unterstützen.

■ Schritt 4: Bereiten Sie Schreib- und Büromaterialien vor

Das Self-Selection-Event soll interaktiv und visuell sein. Jeder Teilnehmer soll aktiv mitmachen und die Fortschritte zu jeder Zeit leicht erkennen können. Hier eine Liste an Materialien, die Sie deshalb für das Event bereitstellen sollten:

BENÖTIGTE MATERIALIEN	
<input type="checkbox"/>	Squad-Diagramme
<input type="checkbox"/>	Teilnehmerfotos
<input type="checkbox"/>	Checklisten für benötigte Kompetenzen
<input type="checkbox"/>	Liste mit Bedingungen
<input type="checkbox"/>	„Mach das, was für dein Unternehmen am besten ist!“-Banner
<input type="checkbox"/>	Rollenbeschreibungen
<input type="checkbox"/>	Sticker (Post-Its) für Kompetenzen
<input type="checkbox"/>	Große Stoppuhr
<input type="checkbox"/>	Handzettel mit den FAQs
<input type="checkbox"/>	Beschreibungen von Zweck und Mission der einzelnen Squads

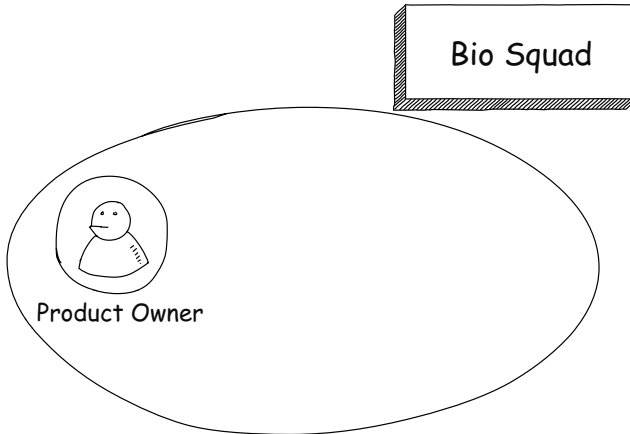
Leere Squad-Diagramme

Für jedes Squad, das Sie gründen möchten, benötigen Sie ein leeres Diagramm. Während Ihrer Planungsphase (siehe Kapitel 2.1.5) haben Sie Ihre gewünschten Squads bereits festgelegt. Nun gilt es, diese für Ihre Mitarbeiter zu visualisieren,

indem Sie entsprechende Papierbögen mit leeren Squad-Diagrammen gestalten und diese für jeden gut sichtbar an der Wand anbringen.

Die Idee dahinter ist folgende: Während des Events sollen die Teilnehmer ihre Fotos auf den entsprechenden Squad-Plakaten befestigen. So schaffen Sie eine Echtzeit-Abbildung des Prozesses.

Die nachfolgende Abbildung zeigt einen Entwurf für ein leeres Squad-Diagramm:



Wie Sie sehen können, sind Squad-Diagramme auf Plakate gezeichnete Kreise (oder Ovale). Das Ganze sieht zwar einfach aus, tatsächlich steckt hinter diesem Entwurf aber einiges an Überlegung: Die Kreise oder Ovale sind gerade groß genug, um darin sieben Fotos unterzubringen. Das entspricht der Anzahl an Squad-Mitgliedern, die nicht überschritten werden sollte. Auch der vorläufige Squad-Name gehört zu jedem Diagramm und sollte auf den ersten Blick erkennbar sein. Unsere Versuchs-Events haben gezeigt, dass dieses Element sehr wichtig ist, besonders wenn die Anzahl der Squads steigt.

Da der Product Owner bereits im Voraus von Ihnen bestimmt wurde und höchstwahrscheinlich nicht ausgetauscht wird, sollte das entsprechende Foto bereits Teil des Diagramms sein. Es sollte absichtlich an der Seite und nicht an der Spitze positioniert werden. Damit verhindern Sie, versehentlich eine Hierarchie innerhalb des Squads zu schaffen. Schließlich ist der Product-Owner zwar die Person mit den benötigten Produktentwicklungskennnissen, nicht aber der Chef des Squads.

Bereiten Sie auch ein Plakat mit dem Titel „Ich habe kein Squad“ vor. Alle Teilnehmer, die anfangs noch nicht wissen, in welches Squad sie möchten, demonstrieren damit ihre Verfügbarkeit und werden während des Self-Selection-Prozesses nicht versehentlich vergessen.

Teilnehmerfotos

Stellen Sie Fotos von allen Self-Selection-Teilnehmern zur Verfügung. Wählen Sie ein Format, mit dem die Personen auch aus der Distanz gut erkennbar sind und das gleichzeitig mit der Größe Ihrer Diagramme kompatibel ist. Unser Versuchs-Event hat gezeigt, dass der Selection-Prozess schneller geht, wenn der Squads-Status und die Squad-Mitglieder zu jeder Zeit gut erkennbar sind.

Beachten Sie, dass die Vorbereitung der Fotos einiges an Zeit beanspruchen kann, vor allem dann, wenn Sie eine große Teilnehmerzahl erwarten. Es hat uns einige Stunden an Arbeit gekostet, die Fotos von 150 Mitarbeitern aus dem Intranet herauszusuchen, zu drucken und auszuschneiden aber letztendlich hat sich dieser Aufwand gelohnt. Aufgaben dieser Art ermöglichen es Ihnen, noch einmal systematisch Ihren Plan für das Event durchzugehen und eventuelle Lücken zu schließen.

Es mag trivial klingen, aber stellen Sie sicher, dass kein Foto fehlt. Sie verhindern damit, dass sich einzelne Mitarbeiter vernachlässigt oder ausgeschlossen fühlen.



Sticker für Kompetenzen

Sticker für Kompetenzen sind ein einfaches Mittel, um den Teilnehmern den Status ihres Squads zu zeigen. Erst wenn ein Squad alle nötigen Kompetenzen vereint, ist es „betriebsbereit“. Das ist die Idee: Mithilfe von Post-its, die die Teilnehmer zusammen mit ihrem Foto an einem Squad-Diagramm anbringen, können sie ihre Kompetenzen angeben.

Eine farbliche Codierung dient als visueller Hinweis für eventuelle Kompetenzüberschüsse oder -knappheiten innerhalb eines Squads und hat sich auch bei unserem Event als hilfreich erwiesen. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Kompetenz-Sticker, die wir verwendet haben. Blau stand für Development, Gelb für Test, Pink für Business Analysis, Rosa für UX/Design und Grau für Database. Die farbliche Kennzeichnung, die Sie verwenden, ist Ihnen natürlich komplett freigestellt.



Die Bedürfnisse eines Squads sind abhängig von dessen Mission. Weisen Sie die Teilnehmer deshalb am besten darauf hin, dass die Sticker bestimmte Kompetenzen signalisieren, nicht aber Rollen innerhalb des Squads. In diesem Zusammenhang ist es auch wichtig, die Teilnehmer zu ermutigen, mehr als nur eine Fähigkeit anzugeben, sollten sie gleich mehrere beitragen können. Oft sind eine primäre und eine sekundäre Kompetenz sinnvoll.

Checklisten für benötigte Kompetenzen

Im unteren Teil eines Papierbogens (unterhalb des Squad-Diagramms) sollten Sie mehrere abreibare Checklisten für benötigte Kompetenzen anbringen. Während einer Self-Selection-Runde (=Iteration) kann jedes Squad mithilfe der Checkliste überprüfen, ob bereits alle benötigten Kompetenzen vorhanden sind, und damit visuell anzeigen, ob das Squad komplett ist oder nicht. Nachfolgend finden Sie ein Beispiel für eine solche Checkliste:

KOMPETENZ-CHECKLISTE (BEISPIEL)

Product Owner	Squad Master	Dev	Test	Business Analysis	Design UX	Data-base

Der aktuelle Status eines Squads wird dargestellt, indem die Teilnehmer gemeinsam die Checkliste ausfüllen: ein Haken für eine vorhandene Kompetenz und ein X für eine fehlende Kompetenz. N/A (nicht anwendbar) kann für Fähigkeiten verwendet werden, die für ein Squad nicht relevant sind, wie zum Beispiel Design in einem Infrastruktur-Squad.

Nach jeder Self-Selection-Runde wird die ausgefüllte Checkliste vom Papierbogen abgetrennt und durch eine neue Checkliste ersetzt. Stellen Sie deshalb eine ausreichende Anzahl an Checklisten zur Verfügung (für ca. vier bis fünf Self-Selection-Runden).

Liste mit Bedingungen

Listen Sie die Bedingungen für ein fertiges Squad auf und bringen Sie mehrere Exemplare dieser Liste gut sichtbar im Raum verteilt an. Die Teilnehmer werden dadurch noch einmal an die wichtigsten Regeln erinnert. Die folgende Abbildung zeigt ein Beispiel:


EIN VOLLSTÄNDIGES SQUAD ...	
<input type="checkbox"/>	... kann eine Idee unabhängig in ein fertiges Endprodukt umsetzen
<input type="checkbox"/>	... besteht aus drei bis sieben Personen - es geht um Skills, nicht um Rollen
<input type="checkbox"/>	... hat seine Mitglieder am selben Ort

Rollenbeschreibungen

Wenn Sie im Rahmen Ihrer Teambildung oder agilen Transformation neue Rollen einführen, sollten Sie die Teilnehmer im Vorfeld und auch am Tag des Events darüber informieren. Erstellen Sie Poster mit den entsprechenden Rollenbeschreibungen und bringen Sie diese gut sichtbar im Self-Selection-Raum an.

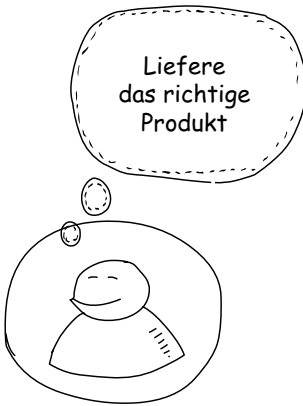
Wir fanden es wichtig, den Teilnehmern eine genaue Beschreibung der Rolle des Squad Masters zu präsentieren. Falls sich ein Mitarbeiter für diese Rolle interessiert, weiß er dadurch genau, welche Erwartungen an ihn gestellt werden. Nachfolgend finden Sie Poster mit Rollenbeschreibungen, die wir für unser Self-Selection-Event verwendet haben und die zum Teil heute noch an den Bürowänden zu finden sind: Das erste Poster beschreibt die Rolle des Squad Masters (dieser ist vergleichbar mit einem Scrum Master, aber wir wollen Scrum nicht zwingend als Arbeitsmethode vorschreiben). Das zweite Poster beschreibt die Rolle des Product Owners.

Squad Master



- Stellt sicher, dass das Squad einen tollenAgile-Entwicklungsprozess durchläuft
- Assistentiert Squad-Mitgliedern dabei, Agile aufzunehmen und anzuwenden
- Verhilft dem Squad zur optimalen Arbeitsweise
- Schützt das Squad vor Störungen und externen Gefahren
- Hat keine direkte Weisungsbefugnis gegenüber den Squad-Mitgliedern, bestimmt aber über den Prozess, dem diese folgen

Product Owner



- Stellt sicher, dass das Team das richtige Produkt liefert
- Stellt sicher, dass wirtschaftlicher Nutzen generiert wird
- Priorisiert Aufgaben und passt den Projektumfang an
- Setzt Rahmenbedingungen für die Realisierung einer Vision (z.B. Zeitfenster, Qualität)
- Stellt sicher, dass Stakeholder informiert bleiben und die Vision mit deren Wünschen übereinstimmt

Wir haben den Tag vor dem Self-Selection-Event dazu genutzt, alle benötigten Materialien vorzubereiten. Es hat durchaus Spaß gemacht, die Fotos der Teilnehmer auszuschneiden, die Farbcodes und Checklisten bereitzulegen und die Squad-Diagramme mit den bereits vorhandenen Informationen zu füllen.

■ Was nun?

Wir haben Ihnen nun alles gezeigt, was eine gute Vorbereitung für ein Self-Selection-Event ausmacht. Nun sind Sie bereit loszulegen!

Die benötigten Kompetenzen in Ihren Squads und das Regelwerk für Ihr Event werden vielleicht etwas von dem abweichen, was wir Ihnen präsentiert haben. Doch Sie haben es selbst in der Hand, die Details zu bestimmen. Folgen Sie unseren Ratschlägen und bereiten Sie sich rechtzeitig optimal vor. Dann können Sie beruhigt in Ihr Self-Selection-Event starten, da Sie für jedes mögliche Szenario gewappnet sind.

Als Nächstes schreiten wir zum Event selbst voran und schauen genauer auf den Iterationsprozess. Wir geben Ihnen Tipps für das richtige Timing sowie für die nötige Moderation.

Index

A

Agile Coach 72
Agile-Elemente 71
Akzeptanz 21
Ängste 20
Atlassian 8

B

Banner 50
Begrüßung der Teilnehmer 51
Bereitschaftscheck 11, 13
Beziehungen 77
Büromaterialien 39

C

Chapter 4
Checkliste 13
Customer Journeys 21

D

Definition of Done 71
Dunbar's Number 4
Durchlaufzeit 85
Durchsatz 85

E

Einstellungsprozess XI
Erlaubnis für Event 11

Event

- Einladungen 26
- Kommunikation 28
- Kommunikation über 27
- Logistik 25
- Test 11
- Testlauf 16
- Veranstaltungsort 26
- Vorbereitung 12
- Zeitpunkt 26

F

FAQ
- Beispiele 37
- Frequently Asked Questions 36
FedEx Day 8
Fehlervermeidung 72
Foto-Tisch 49
Frequently Asked Questions
(FAQ) 36
Führungskräfte 84
- Teamselektion 5

G

Guild 4

H

Hackathon 8

I

Inspiration 21

J

Journey Lines 70

K

Kelk, Andy 24

L

Lancaster-Bomber 8

Langzeiteffekte 81

Lean Coffee 66

– Fragen 66

Logistik für Event 11

M

McKinstry, Leo 8

Misserfolg 72

Moderationsplan 35

Motivator

– im Arbeitsumfeld 7

– Perfektionierung 7

– Selbstbestimmung 7

– Sinnerfüllung 7

O

Organisationsdynamik IX

P

Perfektionierung 7

Phasen der Akzeptanz 20

Physical Story Walls 71

Pink, Daniel 7, 69

Product Backlog 54

Product Owner 44, 54

Produktivität 85

Produkt-Roadmap 21

Q

Qualität 85

R

Re-Squadification 84

Ressourcenauslastung 9

Retrospectives 71

Rollenbeschreibungen 50

Royal Air Force 8

S

Selbstbestimmung 7

Selektion durch Führungskräfte 5

Self-Selection

– Abschlussrunde 64

– Akzeptanzphasen 20

– andere Unternehmen XV

– bei Trade Me XV

– Definition XIII

– Durchführung 47

– Einfluss auf die Squads 83

– Einleitungsworte 52

– Endpunkt 61

– Erkenntnisse 75

– fingiertes Event 18

– Fragebogen zur Nachbearbeitung 75

– Führungskräfte 84

– Gründe für XIII

– Hauptregeln 32

– Iteration 43

– Langzeiteffekte 81

– letzte Vorbereitungen 31

– Moderation 60

– Nachbereitung 65

– Produktivität 85

– Regeln erklären 55

– Spielregeln 31

– Startschuss 56

– Statuskontrolle 57

– Tagesordnung 52

– ungelöste Probleme 62

– Vorbereiten eines Events 11

– Vorstellung der Squads 54

– Zustimmung einholen 18

Shipt Day 8, 15
– Beobachtungen 9
Sinnerfüllung 7
Spotify 3
Sprint 71
Squad 4
– Anzahl 22
– Aufträge 23
– Checklisten für benötigte
Kompetenzen 43
– definieren 21
– Diagramme 39, 48
– Einfluss der Self-Selection 83
– Liste mit Bedingungen 43
– Namen 23
– Personenzahl 32
– räumliche Nähe 34
– Regeln für 32
– Rollenbeschreibungen 44
– Sticker für Kompetenzen 42
– Teilnehmerfotos 41
– Vorauswahl für Rollen 24
Squadification 5, 12
– Vorarbeiten 29
Squad Master 44
Startschuss 68
Starttermine 67
Strategieplan 21

T

Teambildung 2
Teambildungsprozess XI
Teamgestaltung 5
– Methoden 5
Timeboxing 17
Trade Me XIII
Tribe 4
T-shaped Professional 9

V

Veranstaltungsraum 48
Versuchsevent 16
Vertrauen 21, 78

W

Wheatley, Margaret J. 7

Z

Zufriedenheit 81
Zustimmung zur Self-Selection 18
Zweifel 20