

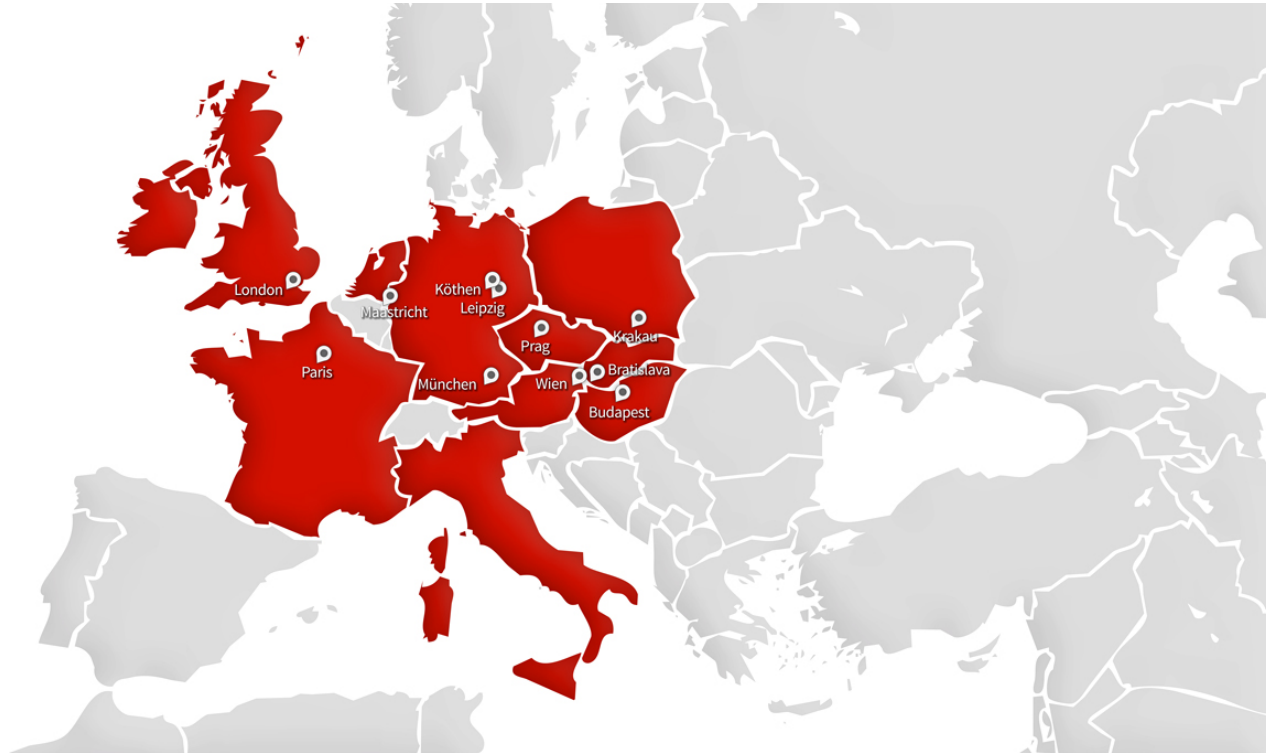


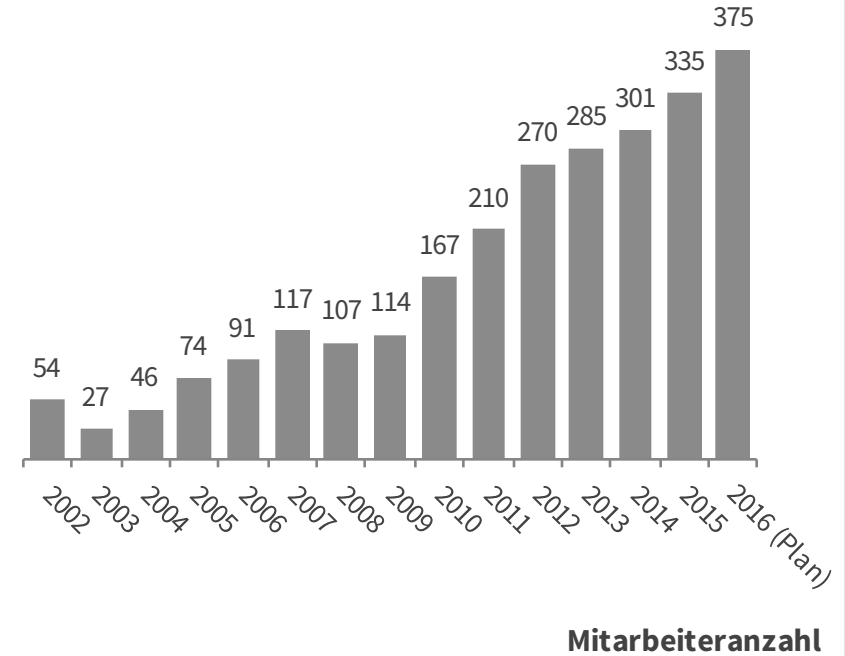
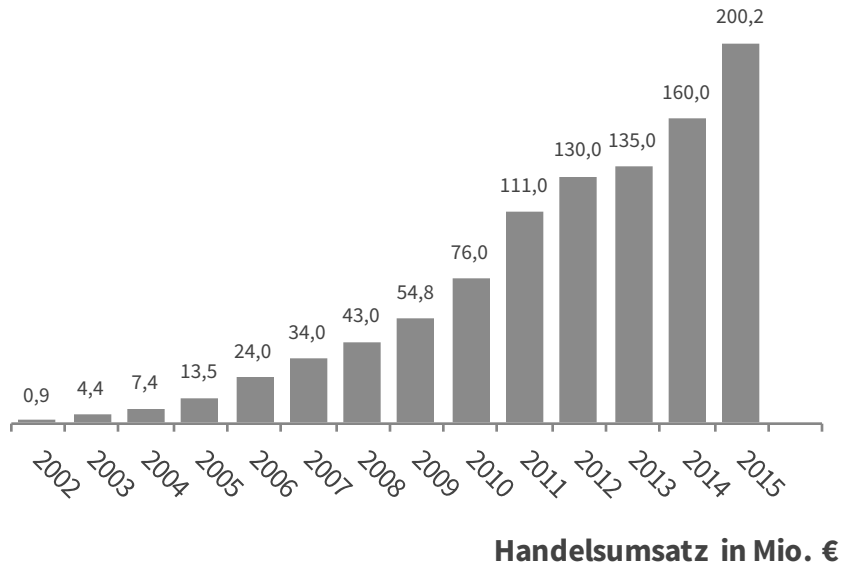
Der Chef ist tot – es lebe das Team?

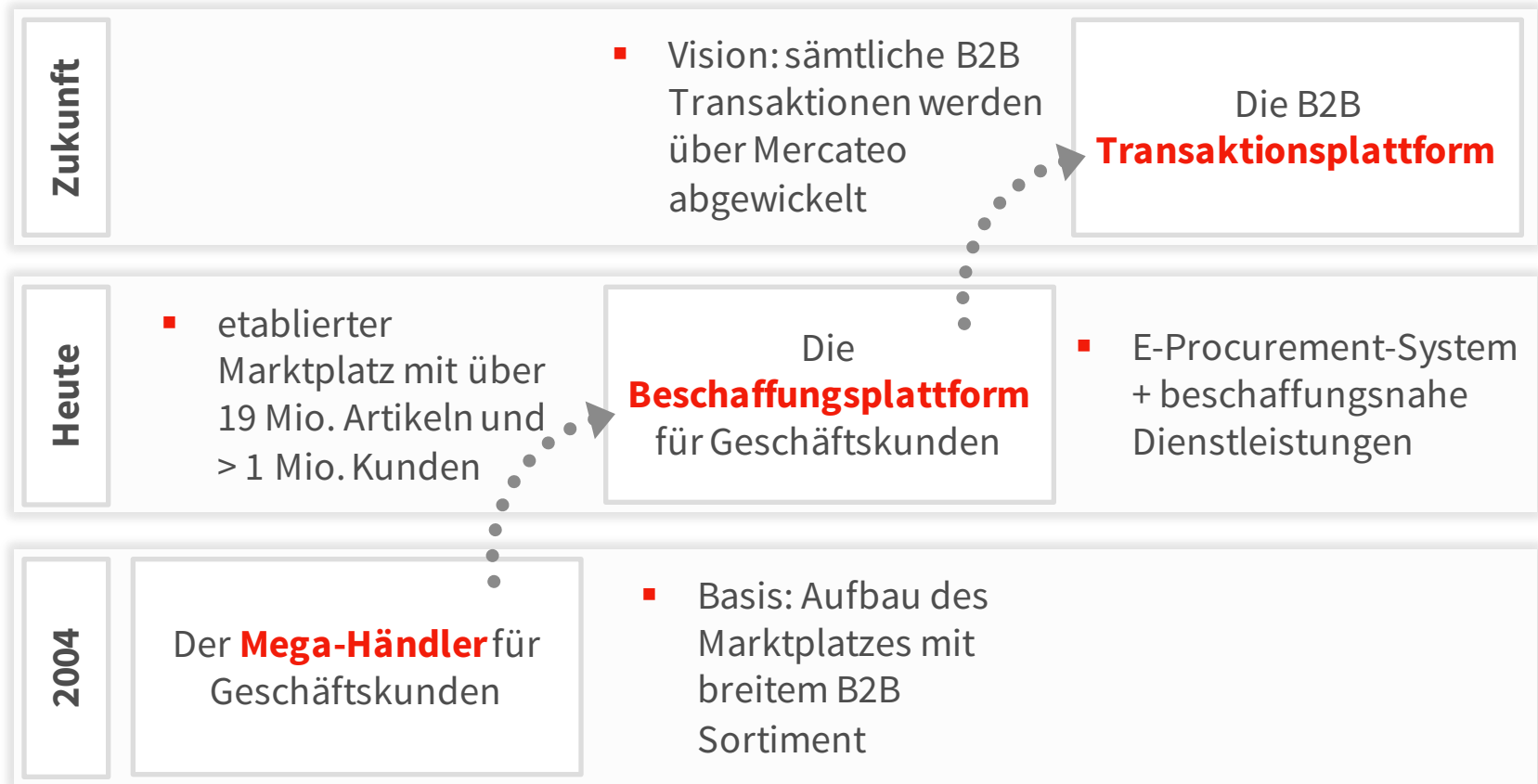
Führung in einer agilen Organisation

TNG Big Techday 9 – Dr. Martin Wagner, Mercateo AG, 3. Juni 2016

Fakten zu Mercateo







Herausforderungen

- Basis: Startup-Kultur
 - Fokus auf Einzelpersonen – „das macht der X“
 - Geringe Informationshierarchie – „wir verstehen uns eh“
- Skalierung auf allen Ebenen
 - Anzahl Mitarbeiter
 - IT: 2011 – 20; 2016 – 70
 - Produktmanagement/UX: 2011 – 2, 2016 – 15
 - Umsatz: 2010 – 76 Mio €, 2015 – 200 Mio €
 - Geschäftsmodell: 2011 – Händler, 2016 – Tx-Plattform

- Organisatorische Aufteilung der Mitarbeiter in Teams
- Bestimmung eines „Teamleads“ mit unklarer Rollendefinition
- Erste Definition eines Entwicklungsprozesses und globaler Kapazitätsplanungen
- Refokussierung Teamverantwortlichkeiten auf Features
- Langsame Gewöhnung der Mitarbeiter an
 - Teamarbeit
 - Mittelfristige Planung
 - Team-Fokussierung auf einzelne Aufgaben

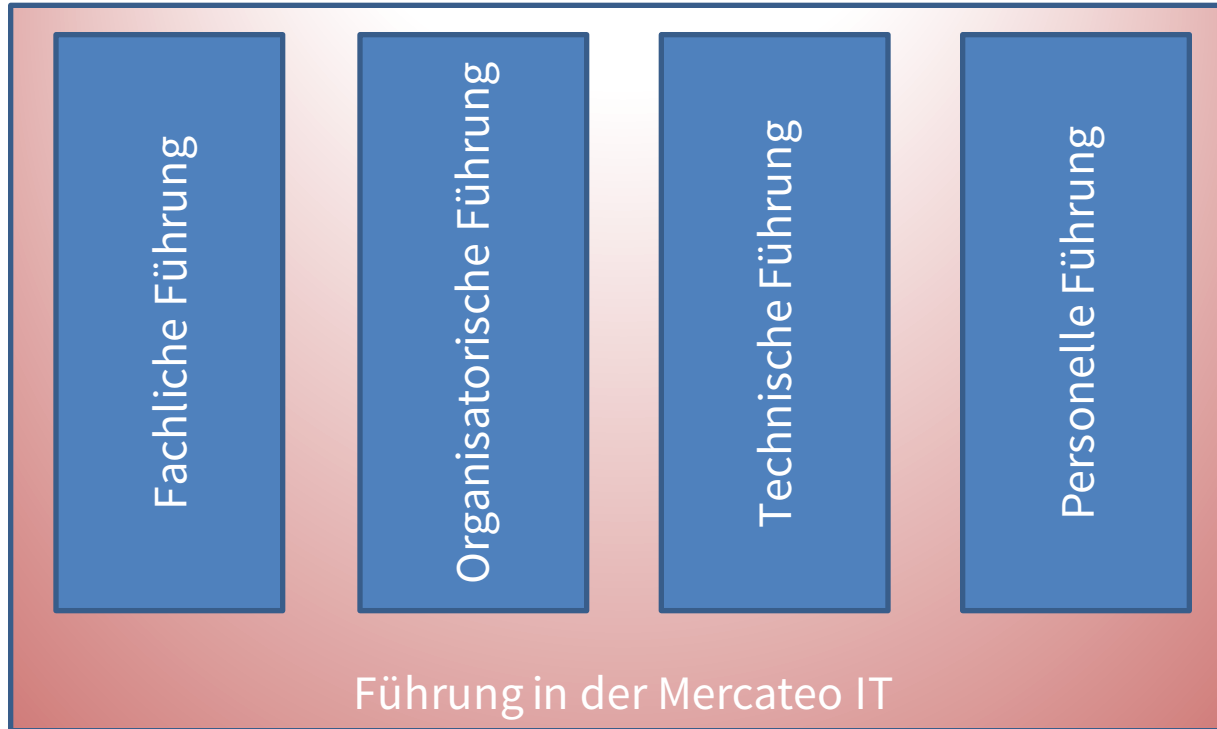
- Engineer ist absoluter Experte in seinem Tätigkeitsfeld
- Klassisches Führungsverständnis „Chef weiß alles besser“ ist am Ende
- Trotzdem: Führung bleibt unverzichtbar
- Aufteilung der Führungsaufgabe auf mehrere Rollen nötig
- Führung im Engineering muss v.a. vernetzen und Hindernisse beim Wissensaufbau aus dem Weg räumen

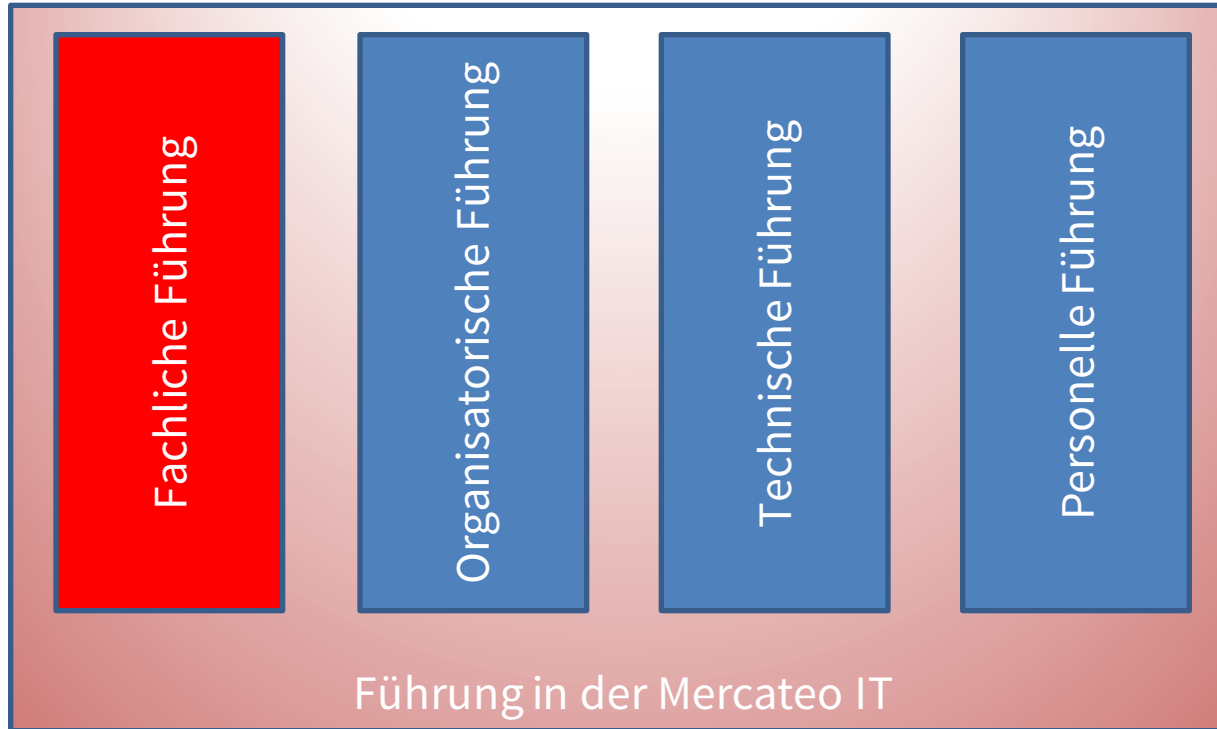
Teamstrukturen

- Tragendes Konzept: autonome Feature-Teams
- Jeder Engineer ist Teil genau eines Feature-Teams (und evtl. eines oder mehrerer Querschnittsgruppen)
- Feature-Teams
 - Full Stack Verantwortung für vollständige Features (vertikaler Schnitt der Aufgaben)
 - Autonomie – jedes Team frei in optimaler Lösungsfindung
 - IT Foundation definiert gemeinsame Werte und Rituale

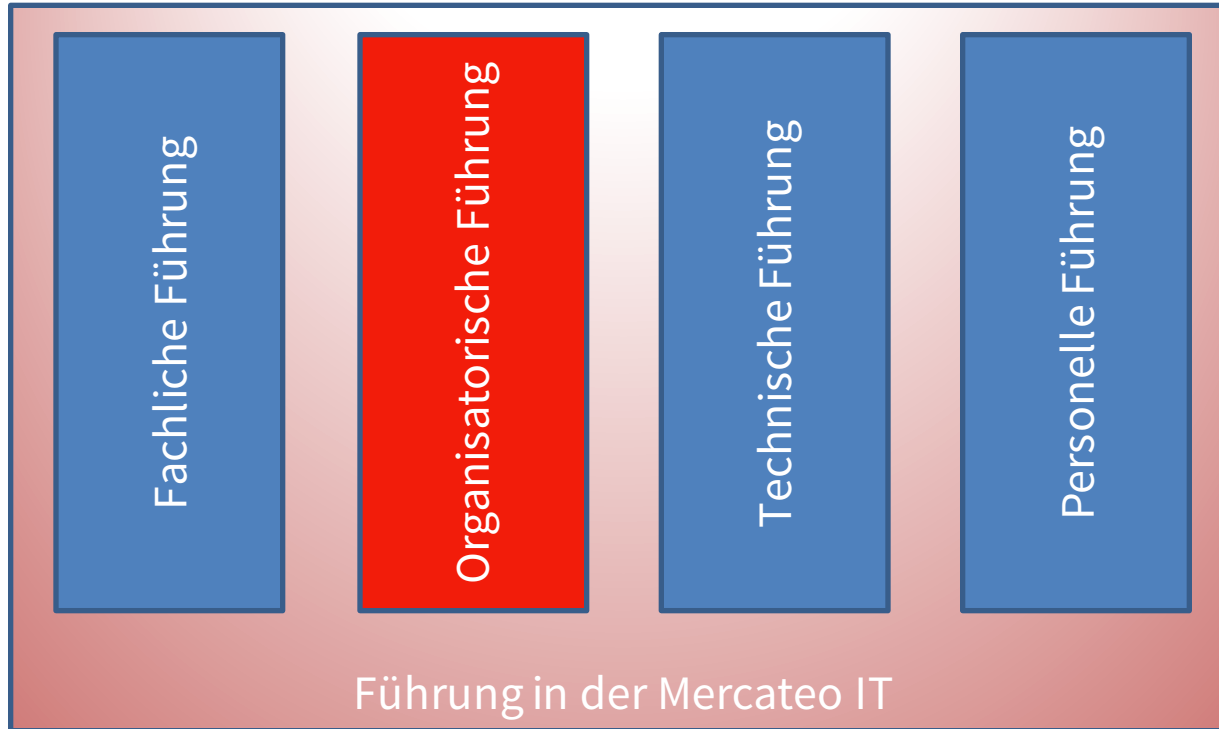
- Problem: Kompetenzverteilung auf Feature-Teams erschwert gemeinsame Bearbeitung von Querschnittsaufgaben
- Lösungsansatz: Gruppen von Leuten für Querschnittsthemen
- IT-internes Thema, tritt nach außen nur in Form magisch erhöhter Exzellenz in Erscheinung 😊
- Beispiele
 - Frontend: Web-Technologie
 - Qualitätssicherung: AG Test

Rollentrennung im neuen Führungsmodell

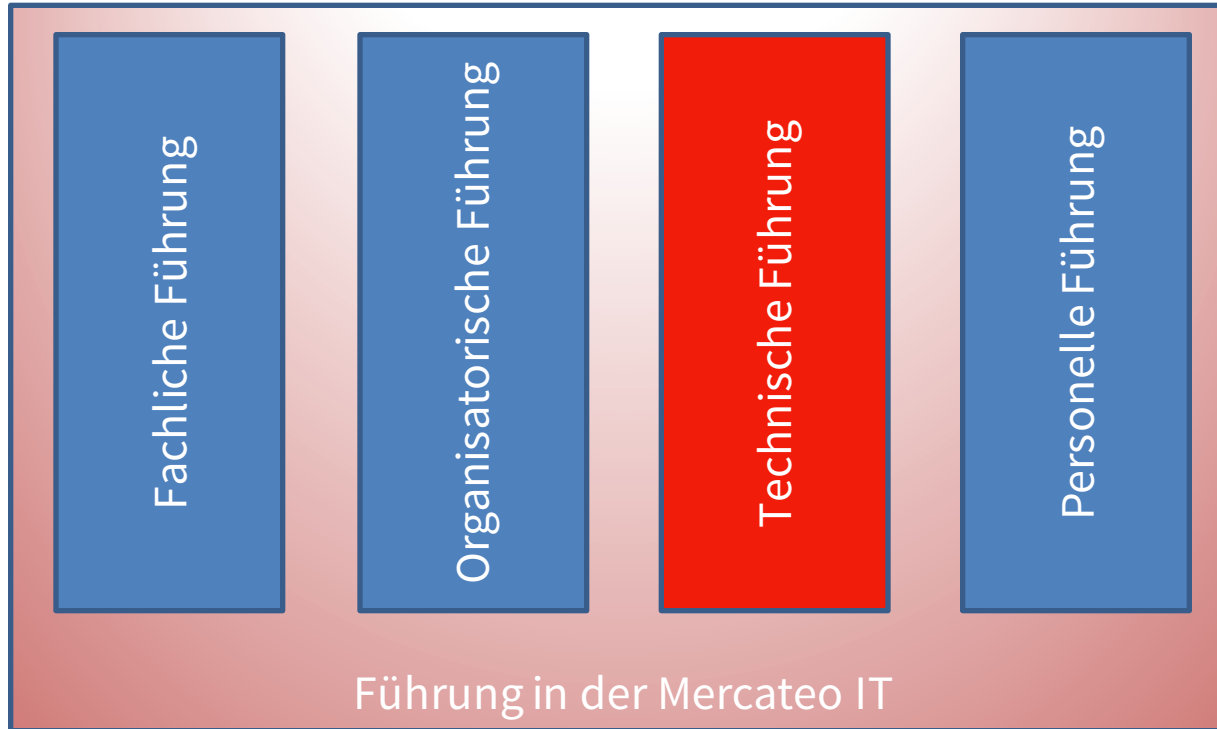




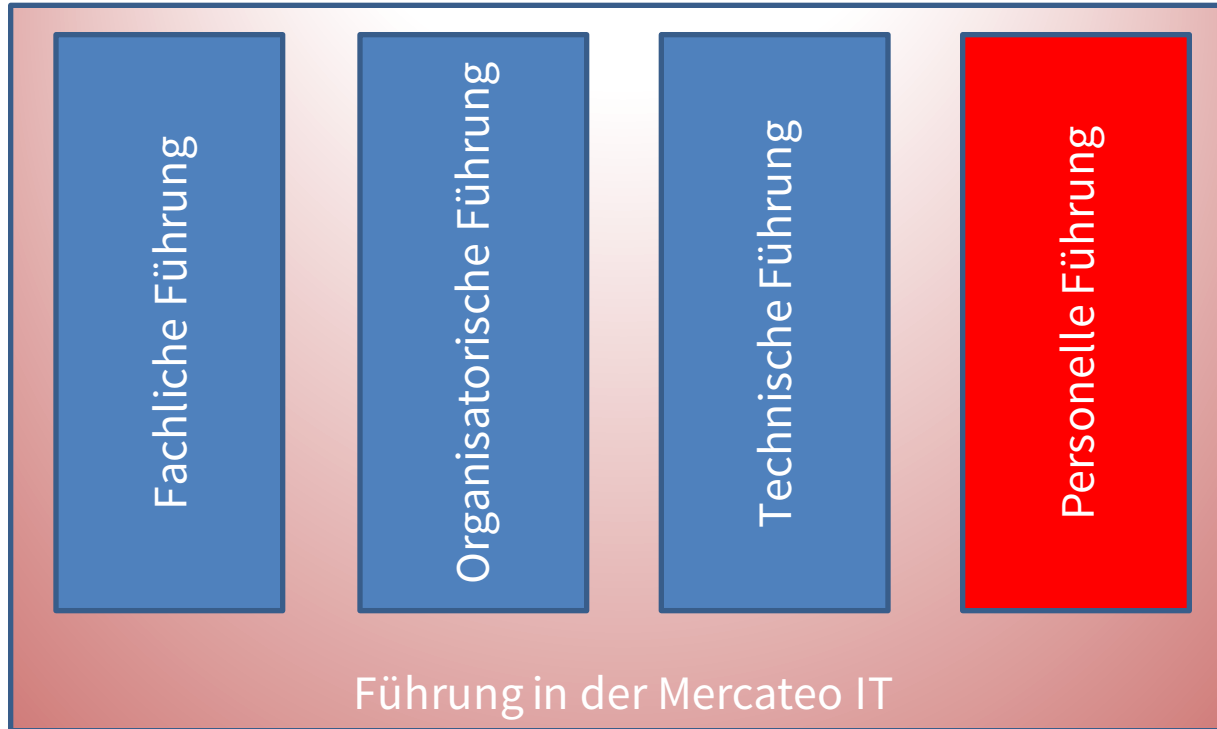
- *Woran arbeitet* das Team?
- Definition und Priorisierung der Aufgaben (im Format von User Stories) in Abstimmung mit Stakeholdern (v.a. Produktmanager)
- **Nicht:** Entwicklung marktgängiger Kunden-Produkte (Aufgabe des Produktmanagement)
- Formales Rollenmodell folgt dem jeweils aktuellen Scrum Guide



- *Wie organisiert sich das Team?*
- Verantwortlich für die Selbstorganisation des Teams
- Stellt sicher, dass *das Team* Probleme erkennt, für diese selbst Lösungen entwickelt und diese Lösungen reflektiert
- Scrum Master selbst entwickelt und verordnet *keine* Lösungen
- Formales Rollenmodell folgt dem jeweils aktuellen Scrum Guide



- *Wie* werden Aufgaben im Team technisch gelöst?
- Gesamtes Team verantwortet Technik
- Trotzdem: fachliche Experten sind weiterhin gewünscht und benötigt, Themen sollen vorbereitet und dem gesamten Team so aufbereitet werden, dass sie von allen bearbeitbar werden



- Wie können sich Mitarbeiter optimal entfalten?
 - Erster Ansprechpartner für mittel- und langfristige Entwicklung
 - Permanenter Feedbackprozess
- Dazu disziplinarische Verantwortung (Mitarbeitergespräche, Arbeitszeugnisse, Gehaltsverhandlung)

Change

- Scrum Master entwickelt keine Lösungen, sondern hilft Team bei Problemerkennung und Lösungsfindung
 - Starker Widerspruch zu klassischem Teamlead-Gedanken
 - Viele Diskussionen über „richtigen Weg“ zwischen Scrum Mastern
- Autonomie ist anstrengend
 - „Chef, sag mir doch einfach, was ich tun soll“
 - Auch hier: Engineers aktiv aus Komfortzone holen

- Spezialisierung kann so bequem sein
 - Aktives Herausholen von Engineers aus Komfortzone
 - Aktives Anforderungsmanagement und Unterbinden traditioneller Umgehungswege
- Fortlaufender Prozess
 - Fast abgeschlossen: Softwarefeatures vertikal sortiert
 - Work in progress
 - DevOps – Betriebsverantwortung
 - UX-Konzeption
 - Kaum angefasst: Legacy Komponenten

- „Endlich mal in Ruhe Arbeiten“
 - Gefahr der Verselbständigung/Entkopplung einer Querschnittsgruppe
 - Symptom: Ruf nach expliziten Zeitbudgets
- Auch hier: Teamautonomie als anstrengende Arbeit
 - Kein „Vorauslaufen“ von Expertengruppchen

- Früher: Klassisches jährliches Mitarbeitergespräch
 - Teamlead sammelt Infos von anderen ein
 - Erzählt Mitarbeiter „von oben“, wie die Organisation ihn wahrnimmt
- Künftig: Feedback quartalsweise nach Rollen getrennt
 - Scrum Master, Product Owner und Personalverantwortlicher führen jeweils einzelne Gespräche
 - Team-Feedback prozessimmanent in Scrum-Retrospektiven

Zusammenfassung

- *Autonome Feature-Teams* sind prägende Struktur
- Führung unterstützt durch *Vernetzung* und das Schaffen *effizienter Strukturen*
- Fokussierung auf *eine* Dimension der Aufgaben erhöht den Impact der Führungskräfte
- Change und daraus resultierende Arbeit fängt mit der Definition des Führungsmodells erst richtig an

Danke für Ihre Zeit – Fragen?



Dr. Martin Wagner

Fürstenfelder Straße 5

80331 München

Tel.: +49 89 206099731

martin.wagner@mercateo.com