

Projektstaffing von top down bis self-selection, ein Erfahrungsbericht

Entwicklertag Karlsruhe, 21. Juni 2018
Jörg Beyer



LogMeIn[®]
Be Limitless.

Über mich



Universität
Karlsruhe (TH)



WEB.DE



Agenda

- Traditionelle Projektbesetzung
- Self-Selection - was ist das
- Self-Selection - ein Erfahrungsbericht
- Beobachtungen

Entwicklungsleistung
ist kein Schüttgut





COLLETTION



← ENTRANCE





0:1 Müller (11.)

0:2 Klose (23.)

0:3 Kroos (24.)

0:4 Kroos (26.)

0:5 Khedira (29.)

0:6 Schürle (69.)

0:7 Schürle (79.)

1:7 Oscar (90.)



The Anfield Chat

@TheAnfieldChat

Brazil have Neymar. Argentina have Messi. Portugal have Ronaldo. Germany have a team!

23:53 - 8. Juli 2014

♥ 17,4 Tsd. 💬 32,7 Tsd. Nutzer sprechen darüber



Traditionelle Projektbesetzung

Traditionelle Projektbesetzung

der Teamleiter oder Projektleiter stellt das Team zusammen

Vorrangige Kriterien

- Verfügbarkeit
- Skills,
- Befindlichkeiten des Vorgesetzten

Nachrangig

- passt das Projekt zu den Entwicklungszielen des Mitarbeiters?
- **Spass** am Thema
- passt die **Chemie** im Team

- geht schnell & ist günstig
- akzeptiertes Verfahren

Geht das überhaupt anders?

Buch: Creating Great Teams



Sandy Mamoli
David Mole
2015

unterscheidet

- “**Manager-Selection**” und
- “**Self-Selection**”

in einem Satz: **der Mitarbeiter sucht sich sein Projekt selbst aus.**

Thesen

- Ein Mitarbeiter
 - weiß besser was er gut kann
 - weiß **mit wem er zusammen** im Team arbeiten **möchte**
- Die Motivation steigt, wenn man sich sein Thema selbst aussucht

Kann das gutgehen?



Es wird nicht einfach...

Was passiert mit Projekten an denen keiner arbeiten will?

Überfordern wir unsere Mitarbeiter?

Haben wir genug Zeit für die Vorbereitung?

Sind wir (als Leader) bereit mit den Konsequenzen zu leben?

Wenn wir alle Projekte auf einmal neu besetzen, was passiert mit nicht abgeschlossenen Aufgaben?

**... aber was,
wenn es funktioniert?**

Wir haben das dieses Jahr angewendet



Was haben wir gemacht

- 6 Projekte mit 70 Entwicklern⁽¹⁾ besetzt
 - die Projekte waren meist Fortsetzungen angefangener Themen
- internationales Team
- teilweise Produktmanager⁽²⁾ weit weg
- Organisation inspiriert von Spotify⁽³⁾: Squads & Chapters
- Ende Januar 2018

1) Entwickler heisst hier:

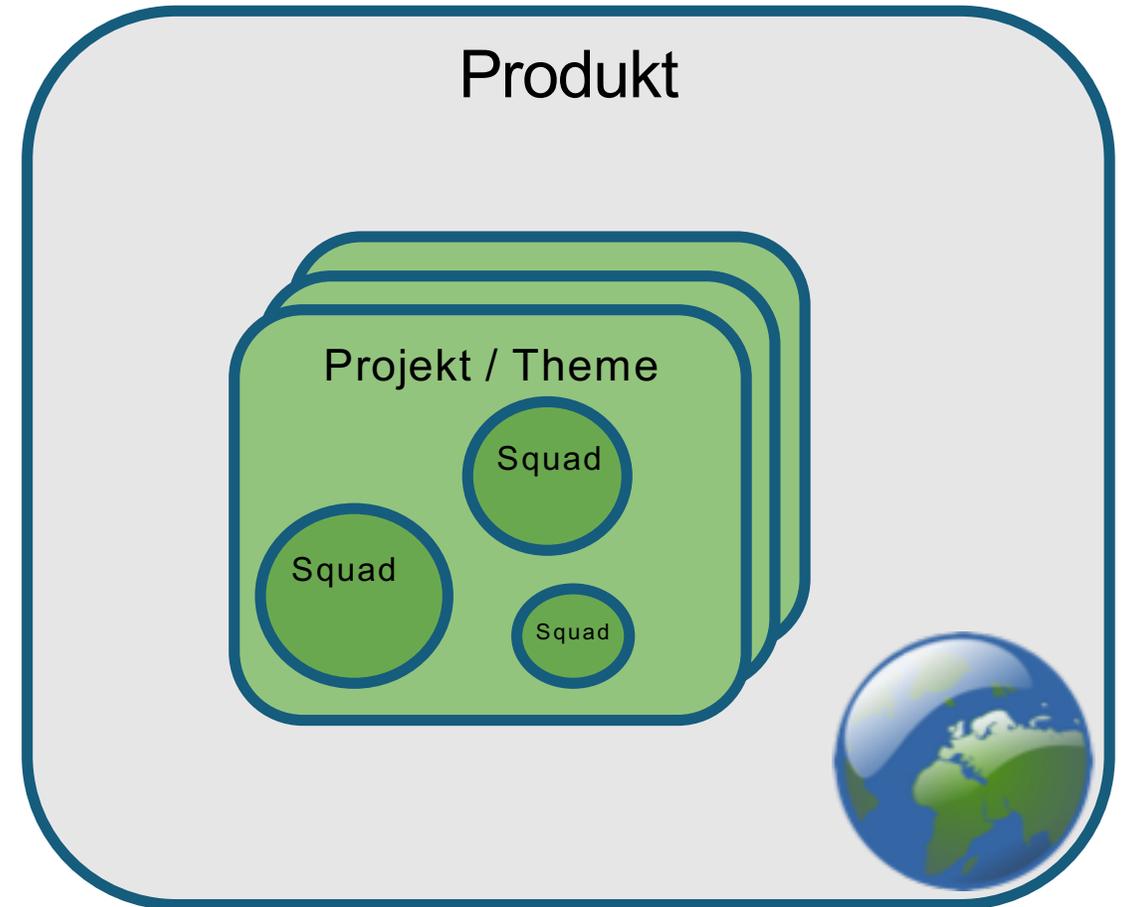
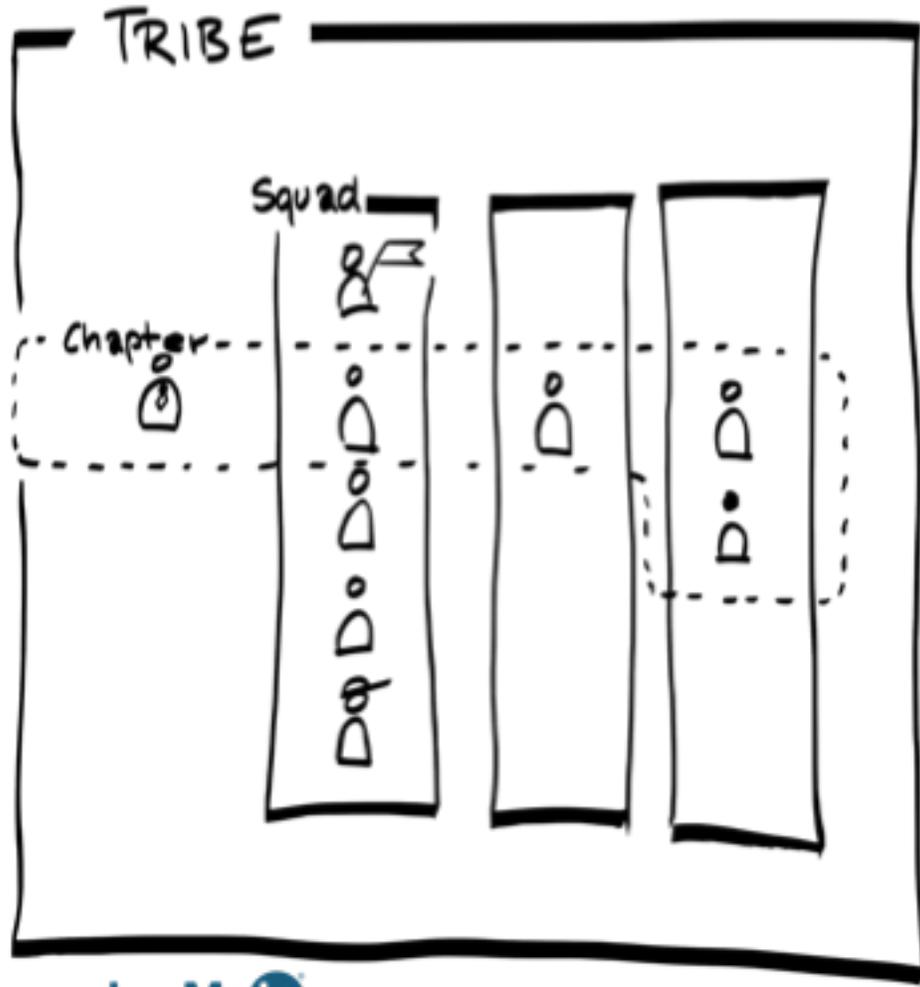
- Software Entwickler
 - Quality Engineers
 - Architekten
- ⇒ alle, die Code einchecken

2) Produktmanager / Product Owner ab hier kurz PO

3) Spotify Model:

- Chapter** sind disziplinarische Teams
- Squads** sind Projektteams

Kontext / Begriffe



Besetzung der Projekte für 2018

- Welche Projekte wollen wir machen?
- Was sind die Projektziele?
 - Wie groß sollen die Teams werden?
- Wer sind die Product Owner?
 - die Product Owner pitchten Ihre Projekte und werben um ein Team
- **Allen** Entwicklern werden **alle** Projekte vorgestellt
- Die Entwickler **suchen sich Ihr Projekt aus**
- Innerhalb der Projekte bilden sich Squads

Ziel

oder: Wie messen wir Erfolg?

Alle Projekte sind gut besetzt, wenn

- die Teamgröße stimmt und
- die Skills passen zum Projekte
- das Team gut zusammen passt

Das Team entscheidet, ob das so zutrifft.

Wir sind erst fertig, wenn **alle Teams** passend besetzt sind.

Spielregeln

Spielregeln der ersten Runde

Chapter Leads / Teamleiter

- Mitarbeiter-zufriedenheit
- Skills

Scrum Master

- Prozess
- Teamentwicklung im projektteam

Product Owner

- Roadmap & Priorisierung
- Lieferverantwortung

Vereinbarungen:

- Die Mitarbeiter suchen sich das Projekt aus.
- Informieren, aber kein überreden.
- Die Product Owner bewerben **Ihr Projekt.**

Spielregeln der zweiten Runde mit allen Beteiligten

- Optimierung im Sinne des großen Ganzen
- Teamgröße pro Projekt wird vorgegeben (5 - ~20)
- nötige Skills (für die Projekte) waren vorgeschlagen
- jeder Entwickler darf sich frei das Projekt aussuchen
 - und es muss zu seinen Fähigkeiten passen
- celebrate diversity
- wir iterieren bis es passt

Umsetzung



Self-selection at GoToMeeting in progress!
70+ engineers choose their topic and teams.
Exciting [#agile](#) [#transformation](#) inspired by
[@smamol](#)

 Tweet übersetzen



13:04 - 1. Feb. 2018

- (Vorbereitung)
- **Mitarbeiter über die Projekte informieren**
- **Mitarbeiter "self-selecten" ihr Projekt**
- **Die Election Iteration**

Informieren & Auswählen (lassen)



vorab: umfangreiche Materialien verteilt

Mittwoch

- **10-12 Uhr:** Pitch (1. Teil)
 - 3 Projekte je 30 min Vorstellung und 15 min Fragen
- **12-14 Uhr:** gemeinsames Essen
 - Gelegenheit zur Diskussion
- **14-16 Uhr:** Pitch (2. Teil)
 - 3 Projekte, wie vormittags

Donnerstag

- **9-9:30:** Willkommen
 - Fotos verteilen
- **ab 9:30:**
 - 15 min je Iteration.
 - so viel Iterationen wie nötig
 - wir haben mit 2-4 Iterationen gerechnet
- **danach:**
 - aus Projekt Teams Squads bilden
 - Umzüge besprochen

Self-Selection Iteration

Vorbereitung:

- Jeder Entwickler hat ein kleines Kärtchen mit seinem Foto.
- Es gibt für jedes Projekt eine Ecke mit Stellwand / Plakat.

Iteration:

- Jeder Entwickler hängt sein Foto zu seinem Wunschprojekt.
- Dabei schaut die sich gerade bildende Gruppe - Diskussion
- Entwickler wechseln die Gruppen
- Im Schnelldurchlauf stellen die frischen Projektteams vor Gruppe
- Kurze Zusammenfassung

Dauer: ca 15 Min + 5



Self-Selection Iteration

Vorbereitung:

- Jeder Entwickler hat ein kleines Kärtchen mit seinem Foto.
- Es gibt für jedes Projekt eine Ecke mit Stellwand / Plakat.

Iteration:

- Jeder Entwickler hängt sein Foto zu seinem Wunschprojekt.
- die sich gerade bildende Gruppe diskutiert
- Entwickler wechseln die Gruppen
- Im Schnelldurchlauf stellen die frischen Projektteams vor Gruppe
- Kurze Zusammenfassung

Dauer: ca 15 Min + 5

- Es gab einen Moderator pro Projektstation
- Die Teams selbst beurteilen, wie gut Ihr Team passt

Results After Iteration 1

Theme	Size (Plan)	Size (Actual)	Desired Skills
OpsHAGeo	14	15	5 QE, Skills ok
Scheduling & Presence	4	4	Ok, but some Objective C
Fluent Collaboration	17	16	QE, Android, iOS
Integrated Rooms	11	10	Ok, C++ and 1 QE needed
Next Gen Web	13	11	2 JS + QE
Next Gen Mobile	10	9	ok

Iterationen

- jeder kam vorbereitet
- wusste zu welchem Projekt er wollte
- die meisten waren flexibel
- aber es gab auch harte Diskussionen
 - *“wenn das und das nicht geht, dann können wir gar nicht arbeiten”*
 - ein Projekt stand lange auf der Kippe



Beobachtungen

- es hat Spaß gemacht dabei zu sein
- viel Vorbereitungsaufwand
- wer-mit-wem
- PO ~~mussten~~ konnten Ihr Projekt bewerben

Beobachtungen

- Die eigene Organisation ist oft nicht nach Lehrbuch
 - Dafür gibt es Gründe, aber es sollte uns nicht abhalten das zu tun, was richtig ist.
- Das Squad & Chapter Modell hilft Projektteams dynamisch zusammen zu stellen.
 - Die Squads tendieren dazu groß zu werden.
- Der Informationsbedarf der Mitarbeiter ist riesig
- Mitarbeiter verstehen besser
 - Was es heißt Projekte zu besetzen.
 - Was in den (anderen) Projekten passiert.
- Commitment zum Projekt ist sehr hoch
- Auf Unbeteiligte wirkt das ganze Verfahren sehr merkwürdig

Beobachtungen

- Es gab kleine Gruppen die unbedingt zusammenarbeiten wollten
- Vertreter für Abwesende.
 - die haben alle Ihr Wunschprojekt bekommen.
- Die PO's fanden es sehr anstrengend.
 - und waren alle mit Ihrem Team zufrieden.
- Die umfangreichen Informationen über die Projekte wurden gelobt.
- Alle Beteiligten haben das sehr ernst genommen.
- Teilweise überraschende Projektbesetzung.
- Etwa 25% haben die Projekte an dem Tag gewechselt.

Umfrage

- hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter
 - mit dem Prozess und dem Ergebnis
- 95% sind dort gelandet wo sie es erwartet haben
- 93% sind damit glücklich
- 88% für Self-selection, 12% für Manager Selection
- Kritikpunkte:
 - die strengen Größenvorgabe
 - es gab nicht die Idealbesetzung
 - großer Aufwand

A hiker with a backpack is climbing a rocky mountain peak. The scene is bathed in a warm, golden light, suggesting a sunset or sunrise. The hiker is wearing a jacket and pants, and is captured in a dynamic pose as they ascend the rock.

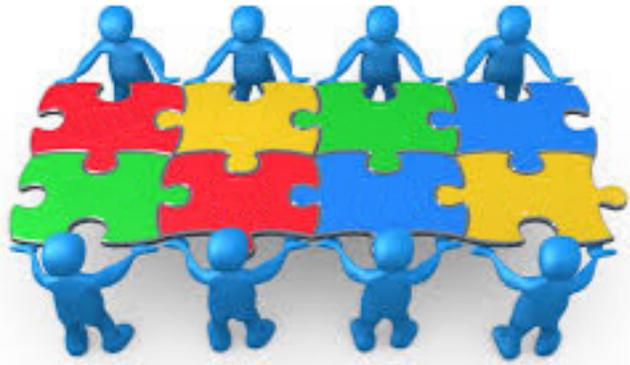
Material

unsere Materialien als Anregung

- Arbeitssprache ist bei uns englisch.
- um einen Eindruck zu vermitteln

ToDo Liste - Auschnitt

- Pitch Slide Decks einsammeln
- Pitch Material drucken
- Foto Karten
- Anreisen koordinieren
- Umfrage
- FAQ
- Skill Checklisten
- Projekt Kurzbeschreibungen
- Stellwände
- Räume buchen
- Essen bestellen



Do you...

Checkliste für die Projektteams

- ... cover all necessary areas of expertise?
- ... have enough seniority in your team to onboard new people?
- ... have a balanced mix of juniors and seniors to enable knowledge sharing?
- ... have enough domain (product) knowledge to efficiently work on the theme?
- ... have the flexibility to work with US Product Managers/Product Owners?

Celebrate diversity - gender, seniority, expertise!

Next Gen Web

Desired Skills & Expertise

JS	Java	JavaFlow	Dev-Ops	QC	Sec

✔
✘

Next Gen Experiences - Web

Success Criteria Theme Staffing

Do you...

←

Check: passen die Skills

Desired Skills & Expertise ^(NW)

JS	Java	JoinFlow	DevOps	QE	Sec
✗ ✗	✓	✓	✓	✗	✓

77
~13

Skills und Teamgröße

Desired Expertise



Skills und Teamgröße

Desired Expertise and Skills



DEV-QE ratio \approx 2:1



Erfolgreich!

Big thanks to

- Agile Chapter
- Chapter Leads
- Product Owner

Andreas, Anne, Amy, Axel, Bianka, Carlos, Christoph, Daniel, Enes, Harish, Hartmut, Ingo, Klaus, Kirsten, Landry, Maike, Marcel, Melanie, Oliver, Philipp, Priti, Sascha, Tobias, Thomas.

Sandy Mamoli @smamol · 7. Feb.
This is an obvious improvement to squadification: Of course it should involve beer! #self-selection

Philipp Henkel @philipp_henkel
#squadification successfully completed! From product pitches to squads in two days. Fantastic support, outstanding team!

Tweet übersetzen

1 1 6

Philipp Henkel @philipp_henkel · 7. Feb.
Needless to say that we are located in Germany 😊

Tweet übersetzen

1

Sandy Mamoli @smamol
Antwort an @philipp_henkel
Lucky you! Und prost :-)
#warumistmirdasnichteingefallen

Tweet übersetzen

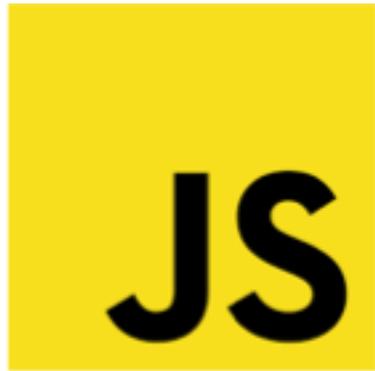
23:11 - 7. Feb. 2018

1 1

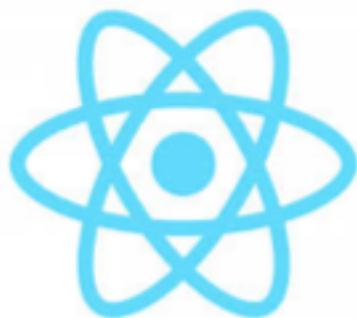
Folge Ich

Zusammenfassung

- Man kann Projekte anders besetzen
 - Das Projekt bewirbt sich beim Mitarbeiter
- Das ist viel Arbeit
 - es waren nicht alle zufrieden
- Es lohnt
 - Spaß & Stress
 - gut informierte Mitarbeiter
 - Motivation
- Befindlichkeiten der Projekt Mitarbeiter



Yes, we are hiring!
www.logmeininc.com/careers





www.gotomeeting.com

joerg.beyer@logmein.com

@joerg_bey

LogMeIn[®]
Be Limitless.