

Verteilte Teams = Geteilte Teams?

arvato
BERTELSMANN

Silke Ade (Head of Software Development Risk Management)
Markus Neidhardt (Director Software Development Risk Management)

Verteilte Teams = Geteilte Teams?

- Persönlicher Erfahrungsbericht aus der Sicht von Führungskräften
- Den Stein der Weisen haben wir dabei noch nicht gefunden → Viel über unseren kontinuierlichen Verbesserungsprozess
- Wir sind Markus Neidhardt und Silke Ade. Wir kommen von Arvato Bertelsmann Bereich Risk Management. Wir arbeiten beide als Führungskräfte in der IT in Baden-Baden.

Warum das Thema “Verteilte Teams”?

- Wir sind selbst betroffen
Wir vertreten und treiben agile Werte und wollen direkte Kommunikation und kurze Entscheidungswege und damit Co-Location fördern
Unsere These: Verteilte Teams stehen dazu erst mal im Widerspruch.
- Trotzdem: Immer mehr Firmen arbeiten und werden mit verteilten Teams arbeiten

Hinweis: Der Einfachheit halber verwenden wir an vielen Stellen nur die männliche Form.

Ausgangslage

Technik

Menschen

Führung

Ausblick



ALLES WAR GUT

Ausgangssituation:

- 5 Entwicklungsteams
 - interne und externe MA gemeinsam
 - Hauptsächlich Scrum, Kanban, aber auch noch Wasserfallinseln
 - Ein Konzern mit Vorgaben und Strukturen
-
- In diesem Setup waren mit uns und unserer kleinen Welt beschäftigt, wie eine kleine mehr oder minder glückliche Familie
 - Grundsätzlich waren wir zufrieden wie es war und haben innerhalb unseres Wirkungskreises viele Dinge Stück für Stück verbessert und auch voran gebracht.



ES ÄNDERTE SICH GANZ VIEL

- Und plötzlich geriet Unsere kleine Welt aus den Fugen und das in Form einer Konzernvorgabe:
 - Von uns gefordert wurde: Strikte und konsequente Umsetzung von rechtlichen Vorgaben zur Beschäftigung externer Mitarbeiter
 - Das führte dazu, dass wir “unsere” externen Mitarbeiter vor Ort nicht mehr weiterbeschäftigen durften -> tlw. extrem kurzfristige Trennung

- Folgen:
 - Sachliche Ebene: Wissen und Kapazität haben “plötzlich” gefehlt
 - Emotionale Ebene: Teams wurden recht plötzlich vertraute und geschätzte Mitarbeiter los
 - Insgesamt: Verunsicherung auf Mitarbeiter- und Führungskräfteebene



WIR FANDEN UNS IN DER TRÜMMERWELT ZURECHT UND VERSUCHTEN AUFZUBAUEN

- Wir haben die Konzernvorgaben umgesetzt und es war sofort klar:
- Wir müssen deutlich intensiver interne Mitarbeiter rekrutieren
 - Arbeitsmarktsituation für Arbeitgeber insgesamt schwierig
 - Ersatz war so also nicht möglich
- Was nun?



KONZERN STELLT UNS DEV-CENTER ZUR VERFÜGUNG

- Geteiltes Leid ist halbes Leid, denn Wir waren nicht die Einzigen im Konzern in dieser Situation
- Hilfe kam dann auch vom Konzern
 - In Tallinn (Estland) wurde ein Development Center (ein reiner Entwicklungsstandort) als Teil des Konzerns eröffnet
 - Recruiting ist dort deutlich einfacher als in Deutschland
 - Mitarbeiter sind keine externen Mitarbeiter (Rechtliche Regelungen zur maximalen Beschäftigungsdauer entfallen damit)
 - Dort konnten und können wir für uns Mitarbeiter suchen, die in Tallinn für und mit uns arbeiten
 - Wir haben dort recht schnell neue Kollegen gefunden, die unsere Entwicklungskapazität wieder erhöhen
 - ...und konnten damit die Ausfälle ausgleichen

Ausgangslage

Technik

Menschen

Führung

Ausblick

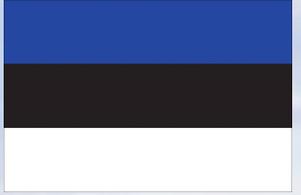


Zusammenarbeitsmodell
muss mit agilem
Arbeiten passen

WIE NUTZEN WIR DAS DEV CENTER UND ASYS?

- Aber wie wollen wir mit den neuen Kollegen zusammenarbeiten?
- Rahmenbedingungen schwer, da wir eine gemeinsame Plattform hatten mit einem gemeinsamen Release
- Wir haben Erfahrung gesammelt mit einer verlängerten Werkbank, also dem Auslagern von Projekten.
- Wir haben auch schon mal komplette Komponenten an einen Dienstleister ausgelagert.
- Wir haben in Silos gearbeitet, mit Schnittstellen zueinander
- Dienstleister tlw. nicht agil unterwegs, sondern nach Wasserfall
- Beide Ansätze haben ein gemeinsames agiles Arbeiten nicht unterstützt.
- Uns war es wichtig, die neuen Kollegen in Tallinn als gleichwertig zu behandeln.
- Deswegen haben wir uns für eine Vollintegration entschieden und damit für gemischte Teams
- Das hat auch die Einarbeitung der neuen Kollegen vereinfacht.

Tallinn, Estonia



Gemeinsame
Sprache

Start = Projekt

Kulturunterschiede
kennen



- So einfach war es aber nicht dies umzusetzen.
- Unsere Dokumentation, unsere Tickets, unsere Meetings, unsere komplette Kommunikation war auf Deutsch.
- Eine Big-Bang Umstellung ‚Ab heute ist alles in Englisch‘ war nicht sinnvoll möglich.
- Deswegen haben wir zunächst explizit nach Mitarbeitern in Tallinn gesucht, die zumindest etwas Deutsch können.
- Parallel haben wir Englisch-Sprachkurse für unsere Mitarbeiter angeboten.
- Schrittweise haben wir uns auf Englisch umgestellt: Beispielsweise wurden neue Dokumentationen nun auf Englisch erstellt, die Bestandsdokumentationen aber weiter in Deutsch gepflegt.
- Die Sprache ist allerdings weiterhin eine Herausforderung

- Den administrativen Initialaufwand beim Einbinden eines neuen Standortes haben wir allerdings unterschätzt.
- Wie kommen die Remote-Kollegen am besten auf unsere Systeme?
- Wie werden die Kosten verrechnet?
- Wie sehen die rechtlichen Rahmenbedingungen in Estland aus?
- Diese und viele weitere Fragen mussten wir klären.
- Ein Projektleiter hat uns dann in der Anfangsphase unterstützt.
- Wenn wir es nochmal machen müssten, würden wir viel früher einen dedizierten Projektleiter für die Aufbauphase verwenden, der sich um alle neuen Prozesse kümmert.

- Wichtig ist es auch, sich mit den Kulturunterschieden zu beschäftigen
- Estland wurde ausgewählt, weil es der deutschen Mentalität recht ähnlich sein soll
- Wir haben gelernt, dass die Esten viel höflicher sind
 - Entschuldigen sich vielfach, wenn sie jemanden anrufen
 - Sagen nicht Bescheid, wenn etwas für sie nicht funktioniert
 - Eher indirekt als direkt



Hardware ist nicht
gleich Hardware

Ausrüstung,
Ausrüstung,
Ausrüstung

Dran denken

- Erstmal Teams mit einer Kamera ausgestattet
 - In BAD standen sie vor dem Scrumboard an der Wand und die Kollegen in TLL haben über Kamera zugeschaut
 - Erst wenn man selber mal remote dabei war aufgefallen, wie schlecht die Qualität war
- Die Teams sind dann schrittweise auf digitale Boards in Jira umgestiegen.
- Dailies fanden in Skype statt
- Verschiedenste Kameras und BT-Lautsprecher/Mikrophone ausprobiert
- Je nach Raum passend oder nicht passend
- Wir haben große Fernseher angeschafft, um Skype-Videokonferenzen zu ermöglichen.
- Jedes Team hat nun so eine Videokonferenz-Ausrüstung.
- Ein Team hat sogar eine dauerhafte Skype-Session zu ihren Kollegen am anderen Standort offen, die in ihrem Büro ebenfalls einen Fernseher und eine Kamera haben.
- So können sie eben mal über viele Kilometer hinweg dem Kollegen in die Tasse gucken.
- Wichtig ist: Dran denken, dass da noch jemand ist
- Unser TechTalk (Austausch der Mitarbeiter untereinander) wurde anfangs auch versucht von MA aus TLL besucht zu werden
 - Öfters vergessen Skype Session aufzubauen
 - Sprache deutsch
 - Konferenzausrüstung und Meetingraum schlecht
 - Kollegen in TLL sehr höflich. Sind nicht mehr gekommen, haben aber auch nichtbekommen dass es mittlerweile deutlich besser ist
- Für eine gute Integration der Remote-Kollegen ist uns auch eine Gleichwertigkeit der Standorte wichtig.
- Unsere internen Abteilungsmeetings haben wir durch Meetings mit allen Entwicklern an allen Standorten ersetzt.
- Somit hat jeder sämtliche Informationen und weiß was gerade passiert oder auch was die Kollegen am anderen Standort beschäftigt.

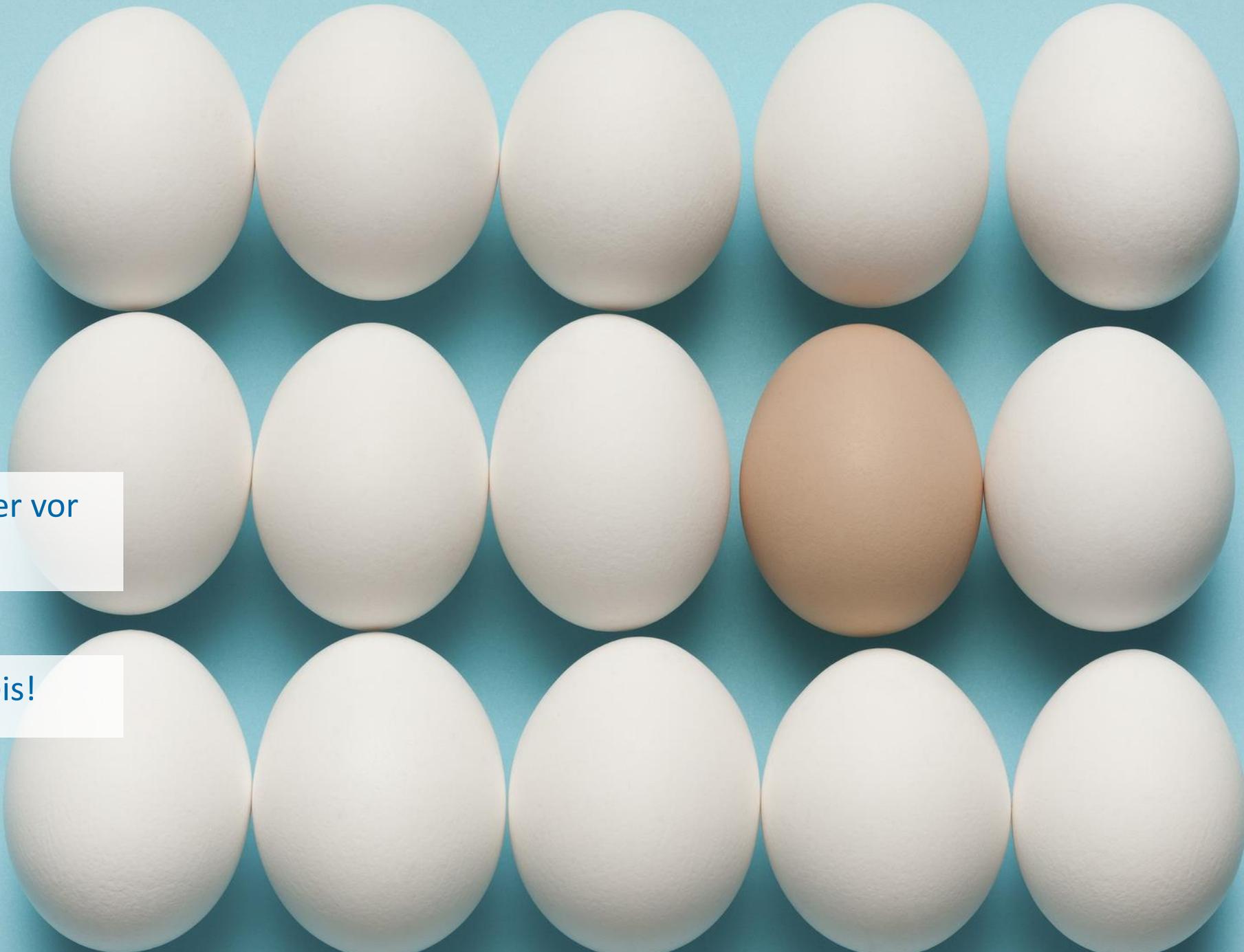
Ausgangslage

Technik

Menschen

Führung

Ausblick



Scrum Master vor Ort hilft

Wirkungskreis!

DEDIZIERTER SCRUMMASTER

Menschen:

- Wir haben in Tallinn eine Scrum Master gesucht und mit Jakob gefunden haben.
- Jakob betreut ein verteiltes Team von Tallinn aus, so dass die Scrum Master Betreuung nicht ausschließlich aus Deutschland erfolgt -> hilfreich für gegenseitiges Verständnis. (Wir haben auch versucht, ein Team, das komplett in Baden-Baden arbeitet von Jakob betreuen zu lassen -> Das hat sich für uns als nicht sinnvoll herausgestellt – Sprache, Alle Zusatzaufwände für ein verteiltes Team „nur“ wegen des Scrum Masters?)
- Unsere Scrum Master arbeiten neben ihrer Arbeit in ihrem Umsetzungsteam gemeinsam im Scrum Master Team. Auch das Scrum Master Team wurde damit zu einem verteilten Team.
 - Intensiver Austausch unter den Scrum Mastern statt, so dass die Teams in dieselbe Richtung entwickelt werden.
 - Das Scrum Master Team treibt im Geschäftsbereich die agile Transformation und unterstützt zusätzlich
 - Bei Organisationsentwicklung und Changes
 - Abgesehen davon auch andere Einheiten bei Moderationen, Konflikten, Einführung von agilen Prozessen, Visualisierungstraining, ...
- Wirkungskreis von Jakob da seine Grenze, wo Deutsch als Sprache sinnvoll ist – viele Einheiten in unserem Umfeld benutzen ausschließlich deutsch als Arbeitssprache, dadurch fällt es Manchen schwer an Trainings oder gar Konfliktworkshops auf englisch teilzunehmen.



Der Tagessatz ist nur
die halbe Wahrheit

GEMEINSAME SPRINTWECHSEL

Teamintern:

- Von Anfang an regelmäßige gegenseitige Besuche der Teams an ihren Standorten.
- Gemeinsame Sprintwechsel als Aufhänger benutzt.
- Während dieser Besuche haben die Teams begonnen, an Teamtage Prozess- und Teamthemen gemeinsam zu bearbeiten.

- Mittlerweile findet das Alles aus den Teams heraus statt:
z.B. Der BB Teil eines Teams reist für eine Woche nach Tallinn. Dort werden sie neben einem gemeinsamen Sprintwechsel auch als Team gemeinsam eine Entwicklerkonferenz besuchen.

- Das Ganze kostet aber auch: Reisezeiten, Reisekosten, Unterbringung -> Wichtig dabei war für uns, sie von Anfang an einzukalkulieren



Gemeinsame Zeit und
gemeinsame Themen

Teamübergreifend:

Die Teams trafen sich nun recht regelmäßig, aber der Kontakt über die Teamgrenzen hinaus blieb schwierig.

Wissen, das in den Köpfen von Menschen außerhalb des Teams lag, war für die Tallinner Kollegen schwer abrufbar.

Es gab tlw. Hemmungen jemand aus einem anderen Team zu kontaktieren.

Auch der informelle Austausch über die Teamgrenzen hinaus war immer noch holprig – Kaffeeküchengespräche führen sich über die Distanz einfach schwer.

- Weiteres Vehikel genutzt: Die Innovationswoche
 - MA schlagen Themen vor und suchen gemeinsam diejenigen aus, an denen sie dann für eine Woche in selbst gewählten Gruppen arbeiten
 - Sie findet einmal jährlich am Standort Baden-Baden statt
 - hat Eventcharakter -> Foodcorner und gemeinsamem Abendevent und Abschlusspräsentation mit Geschäftsführern und Interessierten außerhalb der IT
 - Insgesamt immer wieder ein tolles soziales Event mit viel Netzwerken und Austausch /

- Neu: Alle Kollegen aller Standorte treffen sich in Baden-Baden
- So lernen sich die Kollegen sowohl auf fachlicher und auch auf persönlicher Ebene Stück für Stück besser kennen

A group of young children are on a green artificial soccer field. In the foreground, a child in a red jacket and blue hooded sweatshirt stands with their back to the camera, looking towards a soccer ball. To their left, a line of other children is moving, some with their hands on the shoulders of the child in front of them. Several soccer balls are scattered on the field. In the background, there are soccer goals and a fence.

Bonusziele helfen nicht

Gemeinsame Ziele helfen (etwas)

GLEICHE ZIELE

- Direkt beeinflussen können wir auch bis zu einem gewissen Grad die Ziele
- Damit gemeint sind die individuellen Bonusziele. Sie sind eine Rahmenbedingung des Konzerns
 - All unsere Entwickler haben Bonusziele, die am Jahresanfang gemeinsam mit dem Vorgesetzten festgelegt werden. Vom Grad der Erfüllung dieser Ziele hängt eine Bonuszahlung am Ende des Jahres ab
- Ich glaube wir sind uns einig, dass sich individuelle Bonusziele und agiles Arbeiten nicht gut vertragen.

1. Schritt:

- Also haben wir die individuellen Ziele durch gemeinsame Ziele abgelöst
- Gemeinsam für alle Mitarbeiter unserer Abteilung -> administrative -> Tallinner Kollegen sind da aber nicht eingeschlossen -> Teamteil in BB hatte Projektziele / MA in Tallinn hatte eigene Firmenziele
- Dass das nicht gut geht, hätte uns eigentlich klar sein können. Es gab Probleme bei Commitment, impliziter Priorisierung, aktive Nachverfolgung der Zielerreichung

2. Schritt:

- In Absprache mit den jeweiligen Vorgesetzten haben wir deshalb die gleichen Ziele für alle Mitarbeiter eines Teams festgelegt

3. Schritt:

- Und in einem weiteren Schritt wurden diese Ziele von den Teams selber festgelegt.

- Das gilt zumindest für den Teil der Bonusziele, die wir auf Abteilungsebene festlegen können (etwa die Hälfte des Bonus)
- Wir haben damit im Rahmen unserer Möglichkeiten die Unterschiede in den Zielsetzungen abgebaut.
- ...und nein: Wir dürfen die Bonusziele nicht eigenmächtig abschaffen

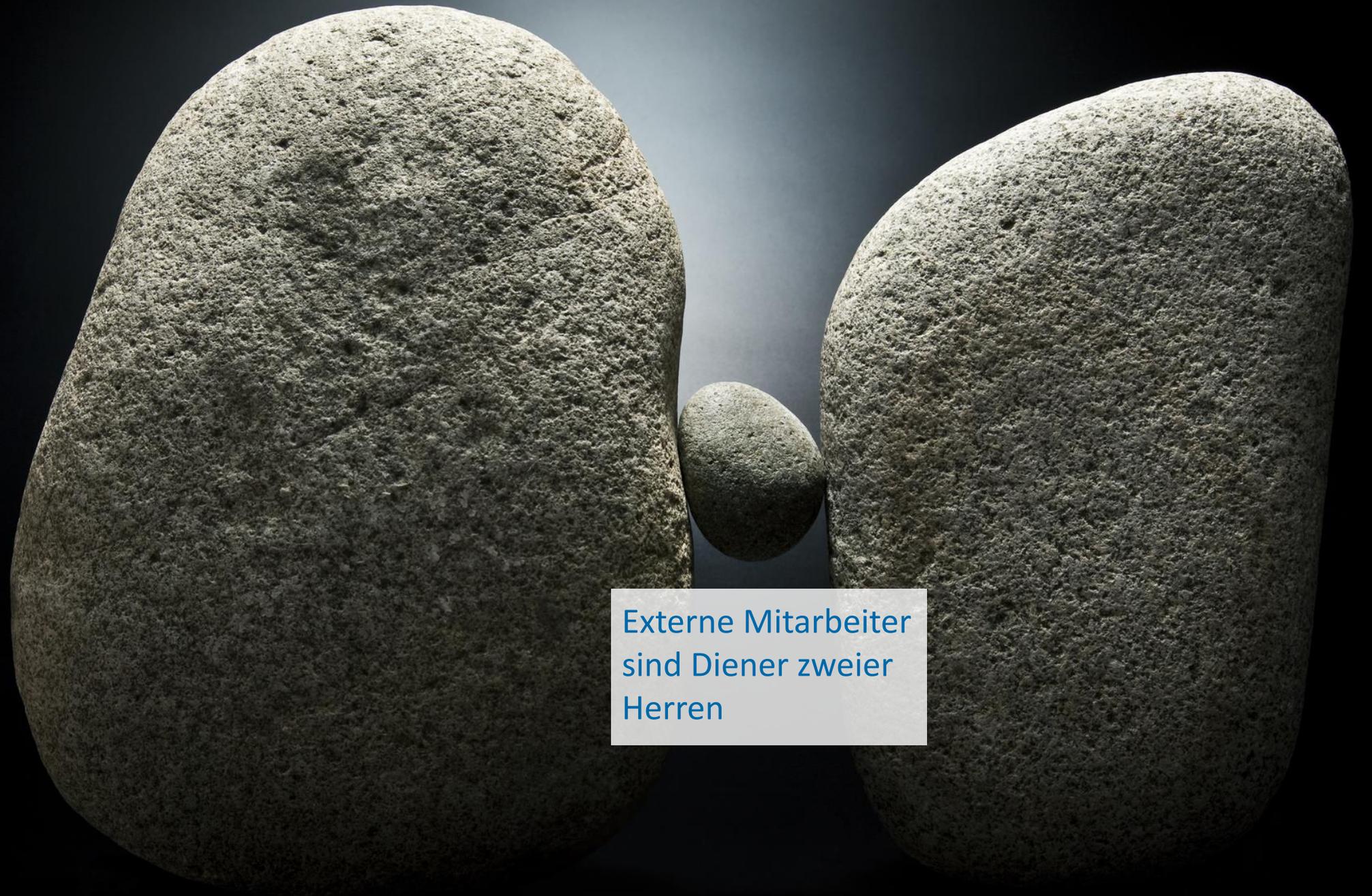
Ausgangslage

Technik

Menschen

Führung

Ausblick



Externe Mitarbeiter
sind Diener zweier
Herren

DIENER ZWEIER HERREN

- Wir hatten nun auf technischer und menschlicher Ebene Weichen für eine gute Zusammenarbeit gestellt
- Das waren alles Maßnahmen, die direkt auf verteilte Teams gewirkt haben

- Trotzdem knarzte es noch im Getriebe und wir haben erstmal nicht verstanden, warum
- Dabei hätte das Thema mit den Zielen uns das große Problem schon aufzeigen können

- Erst sehr spät haben wir erkannt, dass sich unsere Kollegen in Tallinn in einem Konflikt befanden
- Auf der einen Seite arbeiten sie ausschließlich für uns in gemeinsamen Teams, auf der anderen Seite sind sie Angestellte ihrer Firma.
- So gab es bei Themen wie Mitarbeiterführung, Kultur und Werten teilweise deutliche Unterschiede zwischen Baden-Baden und Tallinn.
- Wem sollten die Mitarbeiter also folgen?
- Der Standortleitung oder uns als ‚Auftraggeber‘?
- Sie haben versucht es irgendwie allen Recht zu machen. (Die Kollegen in Tallinn sind nun mal sehr höflich)

- Wir haben zunächst regelmäßige Mitarbeitergespräche mit den Kollegen in Tallinn eingeführt.
- Über die Distanz hinweg und ohne die Situation in Tallinn gut zu kennen, fiel es uns schwer wirklich auf die Mitarbeiter einzugehen.

- Mit der Standortleitung haben wir uns dann geeinigt, für unsere Mitarbeiter dort einen Teamleiter einzustellen.
- Und plötzlich waren wir an einem Punkt angekommen, an dem wir nicht mehr direkt an den verteilten Teams gearbeitet haben sondern indirekt



Verbündete(r) vor
Ort

PEOPLE LEAD IN TLL

- Glücklicherweise haben wir Anni gefunden, die für uns auf Führungsebene über die Brücke zwischen den zwei Welten wandeln sollte.
- Sie ist für uns und die Mitarbeiter in Tallinn ein gewisser Puffer zur Standortleitung.
- Durch sie entsteht in TLL eine Art Blase, in der die Werte und Ziele mit unseren überein stimmen
- Es war wichtig für uns, eine Verbündete vor Ort zu haben



Gemeinsam Führen
kostet auch

FÜHRUNGSTEAM

- Wir sind allerdings recht naiv in das Recruiting gegangen
 - Suchen wir mal einen Team Lead in Tallinn
 - Erst im Rahmen der Vorstellungsgespräche ist uns aufgefallen, was das für uns bedeutet
 - Wir müssen auch die Kollegin voll integrieren
 - Wir sind dann auch ein verteiltes Team
 - Wir müssen auch die Sprache umstellen
 - Wir können auch mal eben nicht mehr Dinge über den Schreibtisch klären
 - Wir müssen auch daran denken, dass da drüben noch jemand ist

- Alles was unsere Teams durchmachen, erleben wir auch.
- Das hilft uns, bei Team-Prozessen im allgemeinen verständnisvoller und geduldiger zu sein.

- Aber, auch gemeinsam Führen kostet
- Anni ist alle gut 6 Wochen in Baden-Baden, einmal im Jahr reisen wir alle nach Tallinn.
- Wenn wir zusammenkommen arbeiten wir aktiv an uns als Team um unsere Beziehungen so belastbar zu machen, dass sie auch über die Distanz tragfähig sind.

- Als Team fühlen wir uns gemeinsam für alle Mitarbeiter und für die ganze Abteilung verantwortlich.
- Jeder ist gleichberechtigtes Mitglied in unserem Führungsteam und wir treffen alle Entscheidungen zusammen, unabhängig ob es Entscheidungen für Tallinn oder für Baden-Baden sind.

Matrix hilft beim Skalieren

MATRIXORGANISATION

- Möglich ist das vor allen dadurch, dass wir uns in der Abteilung als Matrix organisiert haben.
- Die Teamleiter sind sog. People Leads, also keine fachlichen Teamleiter sondern mit dem reinen Fokus auf Mitarbeiterführung.
- Jeder People Lead hat einen Pool an Mitarbeitern bestehend aus SW-Entwicklern, Architekten und Scrum Mastern
- Dadurch können wir einfach auch über Standorte hinweg skalieren.
- Anni ist somit einfach nur ein weiterer People Lead mit einem weiteren Mitarbeiterpool.

- Die Mitarbeiter selber arbeiten in virtuellen Produktentwicklungsteams.
- Das sind Teams, die crossfunktional aufgestellt sind.
- Teams enthalten Product Owner, Entwickler, Scrum Master, Betrieb, BI Kollegen, Architekten, etc.
- Alle, die notwendig sind, ein Produkt von der Idee bis zum EOL zu betreuen

- Jeder Mitarbeiter gehört somit einem disziplinarischen Team an, auf der einen Seite der Matrix
- Und einem virtuellen Team an, auf der anderen Seite der Matrix



Mitarbeiter wissen
es besser

Verantwortung
muss übernommen
werden

SELF-SELECTION

- Trotzdem wir nun ein Führungsteam waren und gemeinsam in die gleiche Richtung lenkten, gab es trotzdem Probleme
- Beispielsweise hat die Zusammenstellung der virtuellen Teams durch uns immer wieder zu Unzufriedenheit geführt, obwohl wir viel Zeit reingesteckt haben
- Der eine Mitarbeiter konnte nicht zusammen mit dem anderen arbeiten, ein anderer möchte in dem Projekt nicht arbeiten, usw., usw.
- Es gab immer Diskussionen und Unruhe.
- Wir waren überzeugt, dass die Mitarbeiter selbst zu einem besseren Ergebnis kommen würden, das eine höhere Akzeptanz hat.
- Also haben wir die Methode ‚Self-selection‘ eingeführt.
- Die Idee ist, dass alle Mitarbeiter von allen Standorten kommen an einem Ort zusammen und verteilen sich gemeinsam auf die verschiedenen Teams.
- Der erste Versuch hat nicht so toll geklappt, weil wir mit Rahmenbedingungen zu sehr eingegriffen haben.
- Wir haben daraus gelernt, dass man Verantwortung nicht einfach geben kann, sondern die Mitarbeiter sie selbst aus freien Willen übernehmen müssen.
- Unsere wichtigste Aufgabe ist es somit, Rahmen zu schaffen, in denen so eine Übernahme stattfinden kann.
- Als Rahmen ist nur vorgegeben, wie viele Entwickler ein Arbeitsteam haben soll und dass die Mitarbeiter unter dem Motto ‚Do what’s best for the company‘ agieren sollen.
- Jeder ist gleichberechtigt.
- Die Teams, die entstehen wollen genau in dieser Konstellation zusammenarbeiten.
- Akzeptanz hoch.
- Ja, es ist ein hohes Investment an Zeit.
- Aber wir glauben, dass sich dieser Aufwand lohnt.
- Die Mitarbeiter setzen sich mit den Wünschen und Sorgen ihrer Kollegen auseinander.
- Hierdurch entsteht Verständnis füreinander, aber auch Respekt, der bei der täglichen Zusammenarbeit förderlich ist.
- Mittlerweile führen wir die Self-Selection jährlich durch, um Mitarbeitern die Chance zu geben, Teams zu wechseln. Zusätzlich eröffnet dies dem Produktmanagement auch die Möglichkeit Teamgrößen anzupassen.

Struktur hilft



DELEGATION

- Doch die Zusammenstellung der Teams ist nicht die einzige Entscheidung, die die Mitarbeiter selber treffen.
- Wir sind aktuell dabei, weitere Entscheidungsbereiche und damit Macht an unsere Mitarbeiter zu delegieren.
- Delegation ist nicht immer einfach.
Für uns Führungskräfte ist es wichtig zu vertrauen und damit loszulassen.
Für die Mitarbeiter ist es wichtig, Verantwortungsübernahme als Bereicherung und nicht als Last zu sehen.
- Wir haben im vergangenen Jahr angefangen, ein Delegationsbord aufzubauen und damit eine Struktur zu schaffen
- Dort ist beschrieben, welche Entscheidungsbereiche es gibt (z.B. Entscheidung darüber, wer in welchem Arbeitsteam arbeitet oder Entscheidung darüber, wer über die Höhe des Gehalts entscheidet)
- Für jeden Bereich legen wir mit den Mitarbeitern gemeinsam fest bis zu welchem Level dieser Entscheidungsbereich an die Mitarbeiter delegiert ist.
- Es gibt unterschiedliche Level:
 - Ein mögliches Level ist, dass Teamleiter und Mitarbeiter eine Entscheidung gemeinsam treffen.
 - Ein anderes Level ist, dass die Mitarbeiter selber entscheiden, die Teamleiter nur informiert werden.
- Außerdem klären wir, in welchen Bereichen die Level erhöht werden sollen und legen bei Bedarf Maßnahmen fest.
- Damit wollen wir sicherstellen, dass die weitere Verantwortungsabgabe unsererseits auch auf den Übernahmewillen der Mitarbeiter trifft.
- Falls es Entscheidungsbereiche gibt, bei denen standortspezifische Rahmenbedingungen relevant sind, dann notieren wir das entsprechend.

Ausgangslage

Technik

Menschen

Führung

Ausblick



STRATEGY4US

- Wo sich die Organisation hinbewegt haben wir Führungskräfte natürlich selber entschieden. Auch die Entscheidung, ein Delegationsbord einzuführen haben wir alleine getroffen.
- Aktuell fragen wir uns, wie wir auch bei solchen strategischen Entscheidungen die Mitarbeiter einbeziehen können, um zum Einen zu besseren Entscheidungen zu kommen und zum Anderen eine höhere Akzeptanz zu bekommen.
- Dazu haben wir dieses Jahr prototypisch ein Programm aufgelegt, das wir Strategy4us nennen.
 - Hier stellen wir Themen zur Abstimmung, an denen wir gemeinsam arbeiten wollen.
 - Die Mitarbeiter priorisieren die Themen.
 - Die am höchsten priorisierten Themen werden dann durch Arbeitsgruppen bearbeitet, die – welche Überraschung – sich selbst zusammenstellen.
- Wir wissen noch nicht wohin uns dieser Ansatz führt, aber wir werden auch dieses Pflänzchen hegen und pflegen

Verantwortung
muss übernommen
werden

Mitarbeiter wissen
es besser

Struktur hilft

Matrix hilft beim
Skalieren

Externe Mitarbeiter
sind Diener zweier
Herren

Verbündete(r) vor
Ort

Gemeinsam Führen
kostet auch

Bonusziele helfen
nicht

Scrum Master vor
Ort hilft

Der Tagessatz ist nur
die halbe Wahrheit

Gemeinsame Zeit und
gemeinsame Themen

Gemeinsame Ziele
helfen (etwas)

Hardware ist nicht
gleich Hardware

Ausrüstung,
Ausrüstung,
Ausrüstung

Dran denken

Zusammenarbeitsmodell
muss mit agilem
Arbeiten passen

Start = Projekt

Gemeinsame
Sprache

Kulturunterschiede
kennen



SCHLUSS

- Was braucht man nun, um zu verhindern, dass aus verteilten Teams geteilte Teams werden?
- Für uns 2 entscheidende Faktoren:
 - Mindset, Wille und das Commitment alle Standorte und Mitarbeiter gleich behandeln zu wollen. Zu diesem Commitment gehört auch die Bereitschaft zu den damit verbundenen Investitionen.
 - Für uns bestand der Durchbruch die Einstellung unseres Peoplelead Anni in Tallinn
 - Und zwar dadurch, dass wir ein Führungskräfte team werden konnten.
 - Erst dadurch können wir wirklich unsere Mitarbeiter und Standorte gleich behandeln

Bitte geben Sie uns jetzt Ihr Feedback!

Verteilte Teams = Geteilte Teams?

Silke Ade, Markus Neidhardt

