

Die Scandio im Wandel

Der Weg zur Selbstorganisation

scandio
TECHNOLOGY & CONSULTING

sales@scandio.de

Die Scandio im Wandel

Der Weg zur Selbstorganisation

Selbstorganisierte Teams in der Scandio

Im Jahr 2014 steigerte die Scandio den Umsatz „aus Versehen“ um 56%. Da die Scandio ein Technologie- und Dienstleistungsunternehmen ist, zieht das automatisch ein signifikantes Wachstum des Personals mit sich. Durch diesen Umstand war Anfang 2015 der Zeitpunkt gekommen, die Strukturen und Prozesse an das Wachstum und die Firmengröße anzupassen. Der logische erste Gedanke war natürlich die Schaffung von Managementpositionen, um einerseits die beiden Gründer zu entlasten und andererseits mehr flexible Entscheidungsstrukturen einzuführen - das Unternehmen will schließlich weiterwachsen.

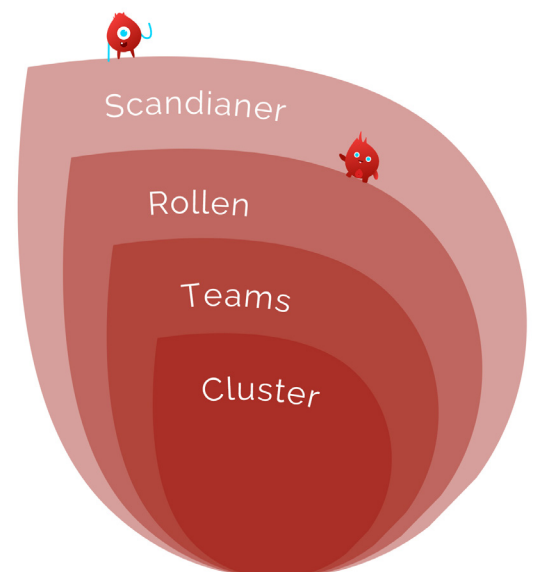
Durch Diskussionen der beiden Gründer Christoph Köberle und Christian Koch mit den Mitarbeitern wurde aber schnell klar, dass klassische „Command & Control“-Strukturen nicht zum Erfolg führen würden. Die Mitarbeiter der Scandio legen großen Wert auf selbstverantwortliches Arbeiten – positive Autorität entsteht auf natürlichem Wege und nicht durch klassische Hierarchien.

Mitte 2015 wurden dann die ersten Weichenstellungen eingeleitet. Zuerst wurden die Herausforderungen der Zukunft intern analysiert und durch folgende Fragestellungen im Team herausgearbeitet:

- Welchen Mehrwert bringt die Besetzung von Managementpositionen mit sich?
- Was sind die wichtigsten Einzelleistungen, die in klassischen Unternehmensstrukturen von den Managementpositionen erwartet und hoffentlich auch erbracht werden?
- Wie sieht die Verantwortung in solchen Strukturen aus und wie wird das Thema Verantwortung in der Scandio gelöst?

Insbesondere die Analyse der wichtigen Einzelleistungen, die durch die Fragestellung „Was macht eine gute Manager*in?“ simplifiziert wurde, brachte die Scandio in der Entwicklung voran. Folgende Aufgaben wurden als unabdingbar herausgearbeitet:

- Mitarbeit beim Recruiting neuer Mitarbeiter*innen
- Direkte Rückmeldung und Führen von Feedback-Gesprächen
- Unterstützung bei der Gewinnung neuer Projekte und Kunden
- Kommunikation in das Unternehmen und andere Teams
- Übernahme von Projektverantwortung
- Durchführung von administrativen Aufgaben
- Unterstützung der Aus- und Weiterbildung sowie des Know-how-Transfers



Teams

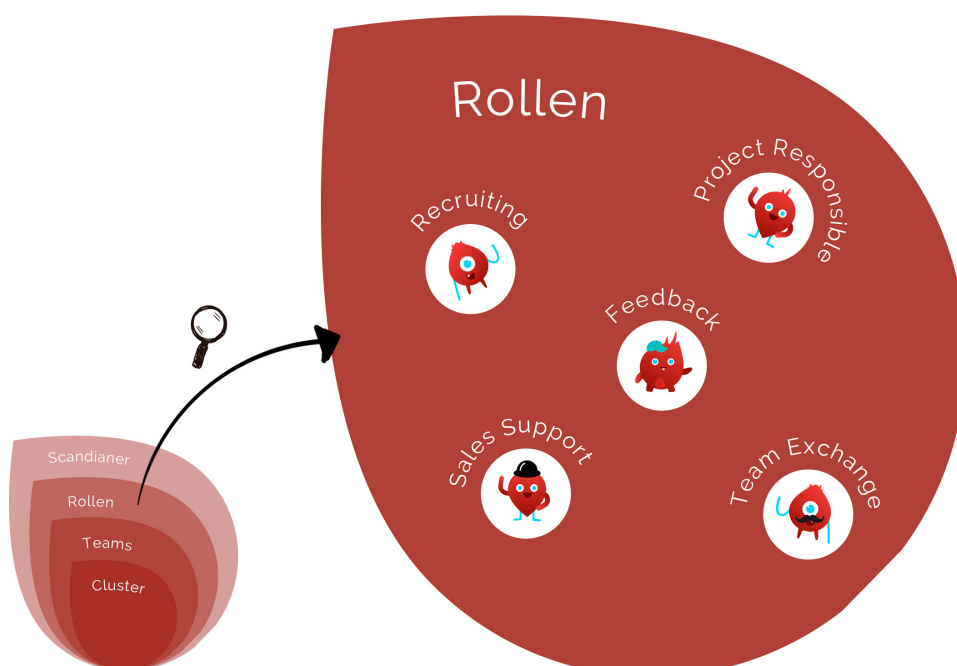
Um die Entwicklung hin zur Selbstorganisation und die Bedeutung der einzelnen Aufgaben besser verstehen zu können, muss zuerst definiert werden, wie die Teams in der Scandio aussehen und wie diese zusammenarbeiten. Die Teams bilden sich anhand der Aufgabenbereiche wie z.B. Software Entwicklung oder IT Consulting und umfassen zwischen 3 und 15 Personen. Es gibt Teams, die einzig an einem Projekt arbeiten, aber auch Teams, die an vielen verschiedenen Projekten gleichzeitig beteiligt sind. Gerade in einem solchen Fall ist eine klar abgesteckte Aufgabenverteilung wichtig. Wer letzten Endes in welchem Team arbeitet, stellt sich oft erst während der Arbeit an einem Projekt heraus. Die aktive Mitarbeit und die Auswahl der Team-Mitglieder stellen hier also schon einen essentiellen Baustein des Teambuildings dar. Generell unterliegt jede Teamstruktur bei der Scandio einem steten Wandel, der so auch gewünscht ist. Der Gedanke dahinter: jedes Team soll sich intern bestmöglich im Bezug auf die jeweiligen Bedürfnisse organisieren und dadurch seine Arbeit optimal erledigen können.

Rollen

Die Idee der Gründer war es, die Leistung von Anfang an aktiv aus den Teams einzufordern. Klassische Hierarchien sollen abgeschafft und die Eigenverantwortung der einzelnen Teammitglieder gestärkt werden. Auf lange Sicht gesehen erhoffen sich die Gründer dadurch eine Steigerung der Motivation und mehr Raum zur persönlichen Weiterentwicklung im Team. Aus diesem Grund wurden im ersten Schritt Rollen definiert, die von Mitgliedern aus den Teams zu besetzen sind:

- Recruiting
- Project Responsibility
- Feedback
- Sales Support
- Team Exchange

Diese Rollen sind unterschiedlich komplex und werden auch unterschiedlich gelebt. Dennoch konnten die Gründer gemeinsam mit den Teams die allgemeinen Anforderungen an die Rollen definieren.



Recruiting

Die Scandio will kontinuierlich wachsen, deshalb wurde in den vergangenen Jahren ein gesundes und organisches Wachstum von circa 25% angestrebt. Eine Verdopplung der Belegschaft in einem Jahr ist nicht das Ziel der Scandio. Hier wären die Auswirkungen auf Kultur, Leistung und Qualität doch recht massiv. Um die richtigen Menschen für die Scandio zu finden, müssen viele Gespräche geführt und Entscheidungen getroffen werden. Die Erstanalyse und Vorauswahl wird aktuell im Backoffice Team durch drei erfahrene Personen durchgeführt und soll ab 2021 erweitert werden. Die Teams in der Scandio sollen je nach Größe ein bis zwei Personen bestimmen, die sich für Video-Interviews und Bewerbungsgespräche verantwortlich fühlen und gemeinsam mit den Gründern auch die finale Entscheidung über die Einstellung neuer Mitarbeiter*innen treffen können. Diese verantwortungsvolle Position kann jede*r Mitarbeiter*in im Team inne haben.

Project Responsible

Die Rolle Project Responsible kommt dem klassischen Project Manager gleich. Mit dem feinen Unterschied, dass jede Person mit dem notwendigen Wissen im Team die Rolle einnehmen kann. In Entwicklungsteams ist das oft sehr einfach, da ein Team in der Regel ein Projekt aktiv bearbeitet und einige in der Wartung hat. Im Bereich des IT Consulting kann es passieren, dass Teams bis zu zwanzig parallellaufende Projekte betreuen müssen. Daher ist die Rolle Project Responsible nicht beschränkt. Was hat es damit auf sich?

Mitarbeiter*innen, die die Rolle einnehmen, übernehmen die Verantwortung für die erfolgreiche Abwicklung des Projektes im Sinne des Kunden und im Sinne der Scandio. Eine Aufteilung der Verantwortung wurde kurzzeitig versucht, aber schnell wieder verworfen. In diesem Fall gilt das Highlander-Prinzip: „Es kann nur Eine/Einen geben“. Zu der Verantwortung gehören:

- Mitarbeit bei der Projektbesetzung
- Ansprechpartner für alle Kundenbelange
- Projektplanung und Durchführung (im Team)
- Projektabrechnung und -administration

Wie oben bereits erwähnt gibt es keine technische Einschränkung in der Scandio, welche Person die Rolle übernehmen kann. Dennoch gibt es eine natürliche Hürde. Die Mitarbeiter*in, die die Rolle einnimmt, muss alle oben genannten Aufgaben erfüllen können. Ist dies nicht möglich, kann die Person nicht die Rolle Project Responsible übernehmen.

Feedback

Es ist das Ziel der Scandio, dass jede Mitarbeiter*in mindestens zwei Feedbackgespräche im Jahr führen kann, bei denen diese die Möglichkeit haben, Feedback zu geben als auch einzuholen. Die Mathematik dahinter ist recht einfach. Bei aktuell mehr als 80 festangestellten Mitarbeiter*innen wären das mehr als 160 Termine. Da die Scandio stetig wächst, ist es absehbar, dass diese Aufgabe nicht mehr allein von den Geschäftsführern gestemmt werden kann. Daher wurde im Jahr 2017 entschieden, dass die Feedbackgespräche von den Teams selbst organisiert werden. Hierzu wurde ein neuer von den Mitarbeiter*innen getriebener Prozess eingeführt. Die Gründer nutzen die so gewonnene Zeit, um 1:1-Gespräche und Personalgespräche auf Bedarf zu führen.

Sales Support

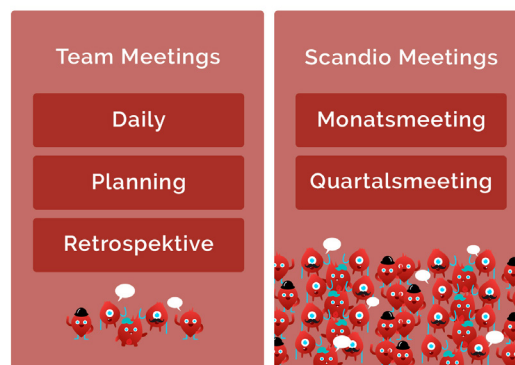
„Sag einer technischen Berater*in, sie soll Vertrieb machen – sie läuft schreiend davon“. Nun ist es so, dass die Scandio noch keinen ausgeprägten Vertrieb hat und die Teams ein großes Interesse haben zu wissen, welche Projekte anstehen und gegebenenfalls in die Entscheidung mit eingebunden werden, welches Projekt angenommen, beziehungsweise abgelehnt wird. Weiterhin ist es im Angebotsprozess wichtig, die Teams früh mit einzubeziehen, da sonst ein vollständiger Verantwortungsübergang nur schwer umzusetzen ist. Daher sind die Teams aufgefordert, mindestens eine Ansprechpartner*in für vertriebsnahe Aufgaben zu benennen. Diese Person soll mit kurzer Vorlaufzeit von maximal einem Arbeitstag für Schätzungen, Diskussionen und eventuell Präsentationen zur Verfügung stehen. Die Rolle ist auch in der Übergabe eines gewonnenen Projektes eingebunden.

Team Exchange

Die Rolle Team Exchange galt der Abstimmung mit anderen Teams, um sich gegenseitig zu unterstützen und Kapazitätsengpässe auszugleichen, hat aber in der Scandio nicht sehr gut funktioniert. Hierzu mehr im Kapitel Cluster.

Meetings

In der Selbstorganisation ist eine kontinuierliche und regelmäßige Abstimmung im Team und über Teamgrenzen hinweg notwendig. Daher hat die Scandio früh begonnen, eine Meetingstruktur einzuführen, welche veränderlich ist, sich aber an den aus der Scrum-Methodologie bekannten Regelmeetings orientiert. Dabei wird in der Scandio unterschieden zwischen Team Meetings und Scandio Meetings.



Diese werden aktuell wie folgt gelebt und umgesetzt:

Scandio Meetings

Als fest geplante Meetings für das ganze Unternehmen gibt es regelmäßige Monatsmeetings und Quartalsmeetings. Beide Termine werden als wichtig erachtet und eine Teilnahme aller Mitarbeiter ist erwünscht. Das bedeutet: „Ich habe keine Zeit, ich bin beim Kunden“ wird hier nicht gerne gesehen. Aktuell sind zwischen 90% und 95% aller Mitarbeiter anwesend, beziehungsweise remote zugeschaltet.

Monatsmeeting

Das Monatsmeeting wird aktuell acht Mal im Jahr durchgeführt. Hier steht die aktuelle Lage der Teams im Vordergrund. Jedes Team erhält sieben Minuten Zeit, um aus dem aktuellen Geschehen des eigenen Teams zu berichten. Hier gibt es bezüglich der Struktur keine Vorgaben und vom Slapstick mit Theaterqualität bis zum schlichten Bericht aus den Projekten war alles schon einmal dabei. Grob aufgeteilt kann man die Inhalte des Monatsmeetings wie folgt beschreiben:

- Was machen wir gerade?
- Gibt es Veränderungen im Team?
- Welche Technologie ist gerade interessant?
- Was stört uns gerade?
- Wo wünschen wir uns Unterstützung aus den anderen Teams?

Das Ziel des Monatsmeetings ist, dass die anderen Teams wissen, was das eigene Team gerade leistet und was es grundsätzlich (leisten) kann. Es ist somit ein wichtiger Bestandteil der Wissensverteilung innerhalb der Scandio. Hier werden Grundsteine der übergreifenden Teamzusammenarbeit gelegt.

Quartalsmeeting

Das Quartalsmeeting ist eine Informationsveranstaltung aus Sicht des Unternehmens und wird aktuell primär von den Gründern mit zunehmender Unterstützung der noch recht neuen Cluster-Verantwortlichen durchgeführt. Da die Scandio großen Wert auf Transparenz legt, wird im Quartalsmeeting Bericht erstattet. Das bedeutet:

- Zahlen und Fakten aus dem vergangenen Quartal und Zielerreichung
- Darstellung der Kennzahlen wie Auslastung und Stundensatz
- Vergleiche gegenüber dem Vorjahr und der Planung
- Was passiert im Back Office und in den Clustern?
- Wie laufen die Aktivitäten im Recruiting und im Employer Branding?
- Was passiert im Business Development/Sales und im Marketing?
- Wo sehen die Gründer und die Cluster-Verantwortlichen Herausforderungen der Zukunft?

In der Regel werden die Informationen im Vortragsformat an die Mitarbeiter übermittelt. Nach dem circa einstündigen Vortrag erfolgt eine halbstündige bis einstündige Diskussion über den Status der Scandio. Hieraus ergeben sich wiederum Aufgaben für die nächste Iteration.

Das erste Quartalsmeeting im Jahr wird oft auch als Kick-Off bezeichnet, da hier das letzte Jahr kurz beleuchtet und die Planung für das aktuelle Jahr diskutiert wird.

Team Meetings

Meetings mit sehr vielen Teilnehmern sind gut und wichtig für die Informationsverbreitung. Effiziente und produktive Meetings benötigen jedoch einen anderen Rahmen. Daher nehmen sich die Teams die Zeit, um sich intern regelmäßig abzustimmen. Aktuell existieren drei Formate,

- Planning
- Daily
- Retrospektive

wobei nicht jedes Team die Notwendigkeit sieht, alle Meetingformate zu verwenden.

Planning

Je nach Team ist das Planning eine zweiwöchentliche oder wöchentliche Abstimmungsrunde, in der das Projekt oder die Projekte des Teams diskutiert und an die sich dauerhaft verändernden Randbedingungen angepasst werden. Da es sich um ein Planning im Sinne des Teams handelt, werden auch Teamaufgaben diskutiert und verteilt. Dies sind zum Beispiel das Onboarding neuer Mitarbeiter*innen im Team, anstehende Teamwechsel, Kapazitätsfragen, aber auch die Planung von Team-Events und Themen des Wissensaufbaus und -transfers.

Daily

In der Scandio gibt es gewisse Teams, die in der Regel nur an einem Projekt arbeiten. Die Projekte dauern zwischen 3 Monaten und einigen Jahren. Als Methode zum agilen Arbeiten wird hier Scrum verwendet. Da hier ein Daily fester Bestandteil ist, verzichten diese Teams auf ein zusätzliches Team-Daily. Im Umkehrschluss gibt es in der Scandio auch Teams, die mit 5 Berater*innen bis zu 15 Projekte gleichzeitig bearbeiten. Diese Teams legen einen großen Wert auf die Durchführung von täglichen kurzen Runden, denen oftmals auch remote beigewohnt wird. Es geht hier wie im Scrum-Umfeld um die gegenseitige Information, wie zum Beispiel

- Was habe ich gestern gemacht?
- Was mache ich heute?
- Wo benötige ich Unterstützung?

Diese Art von Daily Meetings sind auf 15 Minuten bis 20 Minuten beschränkt. Aktuell führen circa 40% der Teams solche Daily Meetings durch.

Retrospektive

Die Scandio setzt schon lange auf agiles Projektmanagement. So ist es nur logisch, dass die Teams nach einer Phase der Arbeit sich selbst prüfen wollen. Durch eine Scrum-Master*in der Scandio, die nicht Bestandteil des Teams ist, werden die Team-Retrospektiven aktuell jedes Quartal durchgeführt. Diese Besprechungen sind auf zwei Stunden angesetzt. Wie aus dem Scrum-Vorbild, geht es hier um die Fragestellungen:

- Was haben wir gut gemacht?
- Wo müssen wir Selbstkritik üben?
- Wie ist die Teamgesundheit?
- Gibt es Kommunikationsbedarf zu anderen Stakeholdern?
- Was wollen wir in Zukunft anders machen?

Die Beantwortung dieser Fragen muss aus unserer Sicht extern moderiert werden. Die externe Person ist für die „dummen“ Fragen da, die oftmals zu einer echten Verbesserung in der Zusammenarbeit führen. Die Ergebnisse der Retrospektiven werden nicht außerhalb des Teams diskutiert, solange das Team es nicht explizit wünscht. Die Teams geben sich in der Retrospektive Aufgaben, die von der betreuenden Scrum Master*in nachverfolgt werden.

Cluster

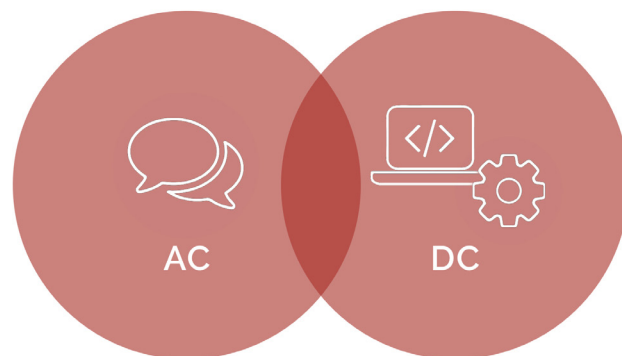
Durch das weitere kontinuierliche Wachstum der Scandio wurde im Jahr 2018 ein Open Space Event, also ein offener Workshop, zum Thema „Scandio 100“ durchgeführt. Die 100 stand zu der Zeit für Wachstum. Die Fragestellungen waren: Was machen wir, wenn es 100 Mitarbeiter gibt, wenn wir 100 Projekte durchführen, wenn 100 Kunden unsere Dienste gleichzeitig in Anspruch nehmen? Eines der Ergebnisse dieses Open Space war es, dass Teams sich einen gemeinsamen Hafen wünschen und dort Personen eingesetzt werden, die die viel gerühmte Helikoptersicht haben, um die Teams bei der weiteren Entwicklung zu unterstützen.

Nach langer reiflicher Überlegung wurden von den Gründern zwei Cluster eingeführt. Die Idee ist dabei themenorientiert:

- Cluster 1 beschäftigt sich in erster Linie mit Beratungsleistungen und daraus resultierenden Projekten.
- Cluster 2 beschäftigt sich in der Hauptsache mit Technologie- und Entwicklungsprojekten.

Damit das Thema nicht so trocken wirkt, wurden die Cluster AC/DC genannt:

- AC – Awesome Consulting
- DC – Development Centric



Damit die Cluster ihre Aufgaben wahrnehmen können, fehlen nun noch die richtigen Personen. Im ersten Schritt wurden diese mehr oder weniger von den Gründern benannt. Hier ist langfristig eine bessere Lösung zu wünschen, z.B. eine Bestimmung durch die Teammitglieder selbst.

Die Position wurde Cluster Responsible genannt, um zu unterstreichen, dass diese Personen auch Verantwortung übernehmen müssen. Personalverantwortung, Budgetverantwortung oder andere hierarchische Pfründe sind hier jedoch explizit ausgeschlossen.

Aktuell gibt es in der Scandio fünf Cluster Responsibles, die die Aufgaben teilweise gemeinsam und teilweise im eigenen Cluster erbringen. Diese Aufgaben sind dabei wie folgt zu verstehen:

Recruiting

Aktuell sind die Gründer an allen Bewerbungen beteiligt und komplett in den Bewerbungsprozess involviert. Da es hier an der Skalierung fehlt, werden erste Verbesserungen durch die Teams selbst gelöst. Die Video-Interviews und persönlichen Bewerbungsgespräche vor Ort werden seit 2020 durch die Ansprechpartner für Bewerbungen in den Teams geführt, wobei es nicht relevant ist, ob der/die Bewerber*in in das Team passt, sondern ob er/sie generell in die Scandio passen würde und wenn ja, in welches Cluster.

Langfristig soll die Beteiligung der Gründer durch das Cluster reduziert werden. Dies bedeutet, dass Cluster-Verantwortliche die Einstellungen autark in Abstimmung mit den Teams vornehmen können.

Feedback

Das Feedback aus den Teams ist extrem wichtig. Und zwar in beide Richtungen. Den team-unabhängigen Teil erbringen bisher die Gründer, was aber auf Dauer auch nicht gut skaliert. Die Cluster Responsibles sind angehalten, diese Lücke zu füllen und einen aktiven Part im Feedback-Loop zu übernehmen. Auch ein manchmal „kritischer“ Blick von außen hilft den Teams bei der eigenen Entwicklung. Kolleg*innen aus dem gleichen Cluster können dies in der Regel deutlich besser als die Gründer.

Kapazität

Die Auslastung unserer IT-Consultants steht wie bei allen Dienstleistungsunternehmen im Vordergrund, da diese Kennzahl in Zusammenhang mit dem tatsächlich erzielten Stundensatz das Rückgrat des Erfolgs ist. In der Zwischenzeit genügt es nicht mehr, dies ausschließlich auf der Teamebene zu betrachten. Viele Projekte können nur team-übergreifend besetzt werden und die Priorisierung (was verschieben wir, wem sagen wir ab, was hat den größten Mehrwert) wird immer schwerer. Die Cluster-Verantwortlichen sollen bei der Besetzung und Umbesetzung von neuen Projekten eine maßgebliche Rolle spielen und die Auslastung dabei fest im Auge behalten. Aber es geht nicht nur um die Gegenwart, sondern auch um die frühzeitige Erkennung von neuen Bedarfen.

Technologie

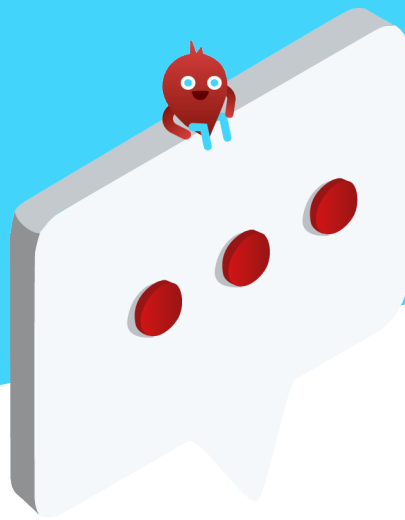
Die Scandio hat sich in den vergangenen fünf Jahren nicht nur in Größe und Kultur gewandelt. Wir sind als intern vernetztes Unternehmen in der Lage, weitaus komplexere und größere Projekte mit modernen Technologien umzusetzen. Damit dies so bleibt und noch besser wird, sollen die Cluster auch Orte der Technologie-Entwicklung und Weiterbildung sein. Das beginnt mit der Verantwortung, kontinuierlich Workshops zu organisieren und führt letztenendes dazu, eine Anlaufstelle für die kontinuierliche Weiterbildung und Förderung von Innovationen zu werden.

Prozesse

Wir wollen uns nicht zu Tode regeln, aber die Scandio muss dauerhaft dafür sorgen, dass Prozesse geprüft, verändert und vielleicht sogar abgeschafft werden. Stillstand in den Prozessen führt zur schleichenden Verbeamtung. Die Cluster-Verantwortlichen haben das Recht und die Pflicht, Prozesse und Verhaltensweisen zu hinterfragen und aktiv an der Veränderung mitzuwirken. Unnötige, wiederkehrende Aufgabenblöcke sollen dabei möglichst vollständig automatisiert bzw. abgeschafft werden.

Ausblick

Nach unserem letzten virtuellen Open Space, bei dem es angeregte Diskussionen rund um das Thema „Teams in der Scandio“ gab, konnten wir viele neue Denkanstöße und Actionpoints mitnehmen, die uns aufzeigen, dass wir in den letzten 5 Jahren schon sehr viel geschafft haben, aber noch lange nicht am Ende der Reise angekommen sind. Das Ziel ist es, eine Unternehmensstruktur zu schaffen, in der die Gründer nur noch als Unterstützer der Teams fungieren und keinerlei Vorgaben mehr machen müssen. Um dies zu verwirklichen, braucht es gegenseitiges Vertrauen, sowie motivierte und eigenverantwortliche Mitarbeiter. All das hat die Scandio, von daher sind wir überzeugt, dass wir den Weg zur Selbstorganisation in den nächsten Jahren mit großen Schritten weiter gehen werden.



Kontakt

Alles Weitere unter: www.scandio.de

Bei Interesse kontaktieren Sie uns unter: sales@scandio.de

oder rufen Sie uns an: +49 89 244 124-0