

Wir arbeiten hier trotzdem



Freud und Leid in einer selbstorganisierten Firma

Wir arbeiten hier trotzdem

Freud und Leid in einer selbstorganisierten
Firma

Ilja Preuß

Dieses Buch wird verkauft, unter
<http://leanpub.com/wirarbeitenhiertrotzdem>

Diese Version wurde veröffentlicht am 2017-08-04



Leanpub

Dies ist ein [Leanpub](#)-Buch. Leanpub bietet Autoren und Verlagen, mit Hilfe von Lean-Publishing, neue Möglichkeiten des Publizierens. [Lean Publishing](#) bedeutet die wiederholte Veröffentlichung neuer Beta-Versionen eines eBooks unter der Zuhilfenahme schlanker Werkzeuge. Das Feedback der Erstleser hilft dem Autor bei der Finalisierung und der anschließenden Vermarktung des Buches. Lean Publishing unterstützt den Autor darin ein Buch zu schreiben, das auch gelesen wird.

© 2015 - 2017 Ilja Preuß

Twitterte dieses Buch!

Bitte unterstütze Ilja Preuß, indem du über dieses Buch auf [Twitter](#) weiterempfehlst!

Vorschlag: Verwende den folgenden Hashtag, wenn du über dieses Buch twitterst: [#arbeitentrotzd](#).

Was sagen Andere über dieses Buch? Klick hier, um nach diesem Hashtag auf Twitter zu suchen:

<https://twitter.com/search?q=#arbeitentrotzd>

Für alle
die unsere Arbeitswelt
menschlicher machen

*Titelbild: “124. Unicorn Zero” von Mike Peterson, Creative
Commons Attribution-ShareAlike 2.0 Generic Lizenz*

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	i
Der Buchtitel	ii
Leanpub	iii
Twitter	iii
Drei Warnungen	iv
Struktur von it-agile	v
Pfirsich-Modell	v
Rollen (statt Positionen)	ix
Fragen und Antworten	xi
Vertrieb	xiii
Interview mit Stefan, Oktober 2015	xix
Interview mit Fabian und Schorsch, Dezember 2015	xxiv
weitere Ressourcen	xxviii
potentielle weitere Themen	xxix
als nächstes	xxix
Ideen-Backlog	xxix
Quellenverzeichnis	.xxxii
Kontakt	xxxiii

Einleitung

Als ich im Juni 2010 meinen neuen Arbeitsplatz bei it-agile antrat, erwartete ich — ehrlich gesagt — das Paradies. Hier warteten rund damals 20 Kollegen auf mich, die sich darauf geeinigt hatten, dass ihnen Individuen und Interaktion wichtiger waren als Prozesse und Tools¹, Spaß wichtiger als Reich-Werden. Was konnte da schief gehen?

Kein bisschen hatte ich damit gerechnet, wie anstrengend und frustrierend die nächsten Jahre werden würden. Verstehe mich nicht falsch: es gab auch jede Menge großartige Momente, Momente von Spaß, von Erfolg und von Leichtigkeit. Und eben auch Momente von Konflikt, Hilflosigkeit und Verzweiflung.



Wollen wir denn verdammt nochmal überhaupt diesen blöden, verstörenden „Kontakt“ in unseren Unternehmen...??? - Ardalan Ibrahim, „Emotionen schaffen mehr Wert“

Letztendlich gibt es aber keine Firma, in der ich lieber arbeiten würde, als bei it-agile. Und bei all den Problemen und Konflikten finde ich doch immer großartig, wie wir uns gemeinsam weiter entwickeln, wie wir immer wieder neues probieren und wie viel wir dadurch gelernt haben und weiter lernen.

Und davon erzähle ich unheimlich gerne. Weil ich stolz darauf bin. Weil ich es spannend finde. Und weil meine Zuhörer es auch spannend zu finden scheinen.

Letzte Woche habe ich mit meiner besten Freundin und Kollegin Sandra auf dem freiraum.camp 2015 eine Session zum Thema

¹als Beratungsfirma für Agile Softwareentwicklung ist das [Agile Manifest](#) natürlich unsere Bibel

„Freiraum tut (auch) weh“ gehalten. Als ich auf dem Heimweg darüber reflektierte, war ich glücklich, aber auch nachdenklich: das Thema hatte offensichtlich wieder Anklang gefunden, und die 45 Minuten waren wie im Flug vergangen. Und ich hätte gerne noch so viel mehr erzählt.

Und so kommt es, dass ich jetzt hier sitze, und dieses Vorwort schreibe.

Der Buchtitel

Den Titel habe ich von meiner Kollegin Nadine geborgt. Sie benutzte den Satz einmal in einem Video-Interview über it-agile.



Das sieht nach außen oft sehr cool und innovativ und neu aus — und leicht auch, glaube ich. ... Wir arbeiten hier trotzdem — und zwar hart, und auch mit viel Einsatz.²

Wir arbeiten hart und mit viel Einsatz — für unsere Kunden, aber auch für uns selber, an unseren Strukturen, an unseren Beziehungen und jeder an sich selber. Weil wir müssen, wenn wir wollen, dass es funktioniert.

Man kann den Titel auch noch anders interpretieren: „auch wenn es manchmal schwer ist, wir arbeiten hier trotzdem weiter.“³ Auch wenn Nadine das in dem Fall nicht so gemeint haben mag - da ist durchaus auch etwas dran. Ich hatte selber vor einiger Zeit eine Frustphase, in der ich ernsthaft mit dem Gedanken gespielt habe, zu kündigen. Letztendlich habe ich mich aber immer wieder dafür entschieden, zu bleiben und weiter (an uns) zu arbeiten. Und ich

²<https://youtu.be/BxLY1FSG8ws> ab 3:13

³vielen Dank für den Hinweis an Frederic Merizen!

weiß, dass es einige Kollegen gibt, denen es ähnlich geht oder mal ging.

Was den Untertitel angeht, könntest Du Dich jetzt fragen, was genau ich denn mit „Selbstorganisation“ meine. Ehrlich gesagt: weiß ich auch nicht, und finde ich auch gar nicht so wichtig. Im Kollegenkreis haben wir immer mal wieder Diskussionen darüber, was der Unterschied zwischen selbstorganisiert, selbstgemanagt, selbstgeführt, selbstbestimmt usw. sei. Als Freund des Philosophierens macht mir das auch durchaus Spaß. Den Mehrwert für das Verständnis von unserem Funktionieren sehe ich aber nicht.

Leanpub

Ich bekomme gerne Feedback. Wenn ich auf Konferenzen und Usergroups von unseren Erfahrungen erzähle, liebe ich den Dialog. Ich möchte wissen, was Dich interessiert, welche Fragen ich beantworten kann.

Deswegen habe ich Leanpub als Plattform für dieses Buch gewählt. Ich möchte wissen, was Du gerne als nächstes lesen würdest. Welche Fragen unbeantwortet geblieben oder gar neu entstanden sind. Und natürlich auch gerne, was Dir bisher gefallen hat — und was Du Dir anders wünschst. Nutze dazu das [Feedback-Feature](#)⁴ auf Leanpub, oder gerne auch eine der anderen [Kontaktmöglichkeiten](#).

Twitter

Um auf dem Laufenden zu bleiben, kannst Du mir auf Twitter folgen unter [@arbeitentrotzd](#)⁵. Hier berichte ich, wie es voran geht, wenn neue Versionen des Buches verfügbar sind, und was aktuell gerade so interessantes bei it-agile passiert.

⁴<https://leanpub.com/wirarbeitenhiertrotzdem/feedback>

⁵<http://twitter.com/arbeitentrotzd>

Drei Warnungen

Alles, was ich hier schreibe, ist äußerst subjektiv. Ich bin mir sicher, jeder Kollege würde die Geschichten aus diesem Buch anders erzählen. Nicht nur mit anderem Fokus und anderen Erfahrungen, sondern auch anderen Bewertungen.

Alles, was ich hier beschreiben kann, sind Schnappschüsse. Wir funktionieren jeden Monat anders. Wirklich, wortwörtlich. Wir verändern unsere Arbeitsweisen und Strukturen ständig — manchmal unbewusst oder informell, manchmal hochformell. Manchmal in ganz kleinen Schritten, manchmal in einem großen Sprung. Und was heute funktioniert und wir großartig finden, hätte gestern noch nicht funktioniert weil wir noch nicht soweit waren. Oder schmeißen wir morgen fort, weil wir was Neues gelernt haben.

Und schließlich: nur weil eine bestimmte Lösung für uns (gerade) funktioniert, heißt das noch nicht, dass sie das woanders auch tut. Andere Firmen mit ähnlichen Ansprüchen an sich selber kommen oft genug auf völlig andere Lösungen. Lösungen, die für sie super funktionieren, die ich mir bei uns aber beim besten Willen nicht vorstellen kann, oder die wir vielleicht sogar ganz explizit verworfen haben.

Struktur von it-agile

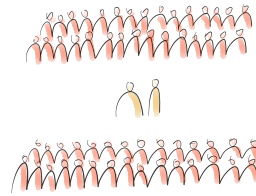


Zellen, Teams, Rollen - ich weiß gerade nicht genau, was Du damit meinst, was die Unterschiede sind.

Soll ich es kurz erklären?

Nee, ist nicht so wichtig...

Wenn man die Struktur von it-agile verstehen will, kann man es über das übliche, hierarchische Organigramm versuchen. Dann sieht man eine sehr flache Hierarchie: zwei Geschäftsführer und direkt darunter alle (momentan gut 30) Mitarbeiter. Die beiden Geschäftsführer



Geschäftsleiter-Sandwich

sind beauftragt von der Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft, die mit allen fest angestellten Kollegen⁶ besetzt ist (inklusive der GF). Unser Organigramm sieht daher eher wie ein Sandwich aus, denn wie eine Pyramide. Aber eigentlich schauen wir da selten so drauf, weil es wenig darüber aussagt, wie wir arbeiten⁷.

Pfirsich-Modell

⁶genau genommen werden Kollegen nach bestandener Probezeit zum nächsten Halbjahreswechsel Mit-Gesellschafter

⁷in „Komplexithoden“ schreibt Niels Pfläging gar: „Organisationen sollten nicht flach sein, sondern dezentralisiert. Flach ist nur eine Verlängerung des Holzwegs.“

Wir verwenden seit einiger Zeit das Pfirsich-Modell von Niels Pfläging⁸, um über unsere Strukturen zu sprechen. Statt zwischen Oben und Unten unterscheiden wir hier zwischen Peripherie — mit direktem Kontakt zum Markt — und Zentrum. Sowohl in Peripherie als auch Zentrum gibt es Zellen, Zusammenschlüsse von Mitarbeitern, die einer gemeinsamen Aufgabe nachgehen.



Pfirsich-Modell von it-agile

Kollegen sind typischerweise in mehreren Zellen und sowohl im Zentrum als auch in der Peripherie aktiv. Bei it-agile hat jeder Kollege zudem eine spezielle Zelle, die er als seine „Heimat“ betrachtet: sein Team.

Peripherie

Die Peripherie besteht bei uns fast vollständig aus Business-Teams. Diese Zellen sind zuständig für Kundenarbeit, aber wie gesagt auch dafür, den Kollegen eine Heimat zu bieten.

Die einzige Peripherie-Arbeit, die nicht in diesen Teams stattfindet, ist die Durchführung von Scrum-Zertifizierungsschulungen. Diese haben einen so speziellen Markt, dass sich die Trainer dafür noch einmal in einer eigenen Zelle organisieren.

Zentrum

Im Moment gibt es genau ein Team im Zentrum (also ohne direkte Kundenaufträge): unsere *Moneypennies* — so nennt sich bei uns das Backoffice.

⁸ eine gute Einführung gibt es z.B. in Niels' Buch „Organisation für Komplexität“

Weitere Zentrums-Arbeiten finden in zusätzlichen Zellen statt; das heißt von Kollegen, die diese Arbeit zusätzlich zu ihrer Arbeit in ihren Teams machen. Dazu gehören zum Beispiel:

- Geschäftsführung
- Gehälter festlegen
- Marketing
- Controlling
- Webseiten-Pflege
- Bearbeitung von zentral eingehenden Vertriebsanfragen
- Festlegen von firmenweiten Regeln
- Personalentwicklung
- Konferenz-Organisation
- Organisation und Moderation von Firmenevents
- Produktinnovation

Für jede dieser Aufgaben gibt es eine eigene Zelle im Zentrum, im Falle der Personalentwicklung sogar mehrere. Wie diese Zellen besetzt werden und sich organisieren ist von Zelle zu Zelle sehr unterschiedlich und ändert sich auch über die Zeit.

Zentrums-Zellen entstehen auch immer wieder kurzfristig für temporäre Aufgaben. Ein Beispiel dafür ist die Bearbeitung von Bewerbungen — für jede Bewerbung bildet sich eine eigene Zelle von Interessierten. Ein anderes Beispiel ist aktuell unsere Transfer-Gruppe, die Erkenntnisse aus einer firmenweiten Konfliktmediation in den Alltag überführen soll. Wenn sie diese Aufgabe erfüllt hat, soll sie sich selbst auflösen.

Daneben gibt es auch immer wieder Zentrums-Aufgaben, die von Einzelpersonen erledigt werden, z.B. das Treffen von firmenweiten Einzelentscheidungen, oder die Fürsorge für ein Team, das Betreuung benötigt. Ich schätze, man könnte dort auch von „Zellen der Größe eins“ sprechen.

Vernetzung

Damit aus diesen Zellen eine Firma wird, müssen diese gut miteinander vernetzt sein. Da wir sehr verteilt arbeiten, mit Kunden — aber auch Wohnorten von Kollegen — über ganz Deutschland verteilt, ist das durchaus eine Herausforderung für uns.

Zum festen Kulturgut gehören unsere drei- bis viermal jährlich stattfindenden Tuningtage. Hier ziehen wir uns als gesamte Firma für ein bis zwei Tage zurück, um in unterschiedlichen Formaten unsere Firma strategisch weiter zu entwickeln.

Seit Ende 2013 Treffen wir uns außerdem an jedem ersten Freitag eines Monats, um gemeinsam auf den vergangenen Monat zu schauen und eher taktische Entscheidungen zu treffen. Der genaue Inhalt und das Vorgehen ändern sich immer wieder — und auch der Name hat sich letzters von „Company Sprintwechsel“ zu „Monthly Team Swarming“ gewandelt. Was gleich geblieben ist, ist der Anspruch, dass sich hier die gesamte Firma trifft, dass also alle Kollegen anwesend sein wollen sollten⁹.

Es gibt auch immer wieder Bemühungen, weitere zentrale Austauschplattformen zu schaffen, wie Office Fridays, regelmäßige fachliche Veranstaltungen usw. Die Teilnehmerschaft ist hier aber typischerweise deutlich geringer.

Daneben findet sehr viel Vernetzung auch informell und bedarfsgetrieben statt, über viele verschiedene Kommunikationswege: Yammer, Telefon, Bierchen trinken am Abend usw. Und natürlich über die teamübergreifende Arbeit bei Kunden und in Zentrumszellen.

⁹Das ist kein Schreibfehler — Anwesenheitspflicht gibt es bei uns nicht. Wenn jemand nicht kommt, von dem wir glauben, dass er dabei sein sollte, müssen wir herausfinden, welche Umstände dazu führen, und an diesen was ändern.

Rollen (statt Positionen)

Positionen — also die Kombination eines Job-Titels mit Verantwortung, Aufgaben, Stellung in einer Weisungsbefugnis-Hierarchie und Gehalt — gab es bei it-agile in der Form nie. Bei genauem Hinschauen hätte man vor fünf Jahren vielleicht bei der Geschäftsführung und den Moneypennies noch Spuren von dieser Denke finden können, aber heute ist davon nichts mehr übrig.

Stattdessen verwenden wir das dynamischere Konzept von Rollen. Anfangs meist eher implizit und einem intuitivem Verständnis folgend, orientieren wir uns da jüngstens auch an den Rollenbegriffen von z.B. Holakratie und Soziokratie.

Die Einführung einer neuen Rolle ist typischerweise durch eine „Spannung“ motiviert, also durch ein Bedürfnis, dem momentan nicht ausreichend Rechnung getragen wird. Natürlich führt nicht jede Spannung zu einer neuen Rolle, wir hinterfragen typischerweise recht kritisch, ob sie den Overhead einer Rolle wirklich rechtfertigt. Aus meiner Sicht ist das typischerweise dann der Fall, wenn wir Wert auf die Klarheit in der Verantwortung legen, oder wenn die formelle Klarheit uns beim Lernen hilft.

Aus der Spannung leiten wir dann den Auftrag der Rolle ab. Der Auftrag kann reichen vom direkten Beseitigen der Spannung, bis hin dazu, uns als Gemeinschaft in die Lage zu versetzen, mit der Spannung besser umzugehen. Das ist typischerweise eine sehr wichtige Diskussion, weil die Erwartungen an die Rolle initial doch sehr unterschiedlich sein können.

Erst wenn das geklärt ist, geht es um die Besetzung der Rolle. Je nach Situation und Art der Rolle diskutieren wir direkt, welcher Kollege sie einnehmen soll, oder auch den Prozess, mit dem wir zur Besetzung kommen (wie häufig soll sie sich ändern, wie finden wir die richtige Person(en) etc.).



Mit diesem Ansatz, Führungsfunktionen zu verteilen, wird übrigens jedes klassische hierarchische Organigramm vollkommen nutzlos. - Stefan Roock, „Disziplinarische Führung in Scrum“

Wenn die Rolle dann eingeführt und besetzt ist, reflektieren wir auch mehr oder weniger regelmäßig, ob die Notwendigkeit für die Rolle noch besteht, und ob Auftrag und Leben der Rolle noch funktionieren. Im Zweifel ändern wir die Rolle, oder lösen sie auch wieder auf. Das ist typischerweise mit wenig Schmerzen verbunden, weil Kollegen in vielen Rollen unterwegs sind, und sich deswegen nicht stark mit einer einzelnen Rolle identifizieren.

Daneben gibt es auch noch, wenn man so will, informelle Rollen, die ohne expliziten gemeinsamen Beschluss entstehen.

Ich bin z.B. gerade in folgenden Rollen unterwegs:

- Moderator des Policy-Circle — für die Rolle habe ich mich freiwillig gemeldet, als nach einem Nachfolger gesucht wurde, als ein Kollege in Elternzeit ging
- Mitglied der WWW-Community of Practice — ich hatte beim letzten Treffen Zeit und habe mich einfach dazu gesellt, seitdem bin ich halt dabei
- Organisation einer internen Vertriebsweiterbildung — ich hatte die Idee, habe Kollegen gefragt, ob Interesse besteht, und da die Antwort positiv war, organisiere ich das jetzt
- Organisation einer Kundenkonferenz — die Idee kam in einer Onlinediskussion auf, ich fand die Idee gut und habe unter Kollegen Mitstreiter gefunden. Momentan werben wir in der Firma dafür, das durchzuführen
- Mentor für eine Kollegin — die Kollegin möchte sich gerne zu einem inhaltlichen Thema weiterentwickeln, und hat mich gebeten, sie dabei zu unterstützen

- Einführungsmentor für einen neuen Kollegen — ich war einer der vier Kollegen beim Bewerbungsgespräch und habe mich freiwillig gemeldet, ihn beim Einstieg in die Firma zu begleiten

Ich musste ziemlich grübeln, damit mir alle diese Rollen einfallen — und es würde mich gar nicht überraschen, wenn ich ein oder zwei vergessen hätte.

Ich war auch z.B. für ein Jahr Gehaltschecker. Für die Wiederwahl hatte ich eine Neuaufstellung abgelehnt, weil ich mich mit dem neuen Auftrag nicht identifizieren konnte. Das war ein vollkommen normaler und akzeptierter Vorgang.

Sicher ist es auch so, dass die Ausübung von Rollen mit Ansehen bei den Kollegen einher geht. Rollen können damit auch zu mehr Einfluss (über die Entscheidungsbefugnis der Rolle hinaus) und mehr Gehalt führen. Der Zusammenhang ist aber alles andere als offensichtlich und direkt - statt in einer starren Struktur festgeschrieben zu sein, entsteht er dynamisch als emergentes Muster im sozialen Netzwerk.

Fragen und Antworten

Braucht es in einer selbstorganisierten Firma noch Manager?

Viele Entscheidungen, die in einer klassischen Organisation von Managern getroffen werden — welchen Kundenauftrag übernimmt wer, wie reagiere ich auf eine ungewöhnliche Kundenanfrage, was ist angemessenes Arbeitsmaterial und wie viel geben wir dafür aus, etc. — werden bei uns in der Peripherie getroffen. Damit können wir viel schneller und effektiver auf den Markt reagieren und bessere Kundenarbeit leisten.

Gleichzeitig gibt es, wie man oben erkennen kann, auch weiterhin Entscheidungen, die im Zentrum getroffen werden. Diese sind aber an die oben erwähnten Rollen gebunden. Die Grundfrage zum Treffen einer Entscheidung ist also nicht „habe ich die notwendige Position“, sondern „habe ich das notwendige Vertrauen der Kollegen“.

Wenn also die Frage ist, braucht es Mitarbeiter auf Positionen in der Firma, wo sie primär dafür verantwortlich sind, wichtige Entscheidungen zu treffen und die Arbeit anderer zu organisieren, so sagt meine Erfahrung: nein, die braucht es nicht zwangsweise.

Vertrieb¹⁰

Seit ich bei it-agile bin, hat sich unser Vertrieb deutlich verändert. Und ändert sich im Detail immer noch. Insofern ist es ein schönes Beispiel dafür, wie dynamisch unsere firmeninternen Prozesse sind.

Vertrieb durch ein paar wenige

Als ich 2010 meine Arbeit bei it-agile begann, hatte ich mit Vertrieb sehr wenig zu tun. Kundenanfragen wurden von einigen erfahrenen Kollegen bearbeitet. Irgendwann bekam ich dann eine Email oder einen Anruf: „Kunde X möchte einen Scrum-Coach, 3 Tage die Woche, Start in zwei Wochen. Ich glaube, das würde gut für Dich passen. OK?“

Das war auf der einen Seite sehr bequem - ich hatte gar keine Ambitionen, mich mehr mit diesem Aspekt unseres Geschäfts zu beschäftigen. Auf der anderen Seite war ich auch immer häufiger unglücklich mit dem Ergebnis. Da ich erst sehr spät in die Auftragsklärung eingebunden war — wenn überhaupt — hatte ich wenig Gestaltungsspielraum und konnte mich häufig nicht so recht mit meiner Aufgabe identifizieren. Und ich hatte kein Verständnis dafür, wie die finanzielle Vereinbarung zustande gekommen war. Auf der einen Seite sollte ich mich verantwortlich fühlen für meinen Beitrag zum Firmenerfolg, auf der anderen Seite „musste“ ich nehmen, was mir vorgesetzt wurde.

Aber auch unabhängig davon wurde immer klarer, dass es ungünstig war, die Vertriebslast auf so wenige Schultern zu verteilen.

¹⁰In einer Twitter-Diskussion meinte Niels Pfläging (@NielsPflaeging), dass das, was wir Vertrieb nennen, eigentlich kein Vertrieb ist. Ich spreche hier im wesentlichen von der initialen Betreuung von Kundenanfragen: herausfinden, was der Kunde wirklich möchte und/oder braucht, und wie wir ihm helfen können. Niels mag dafür den Begriff „Discovery“.

Zum einen wuchsen wir, zum anderen fiel es sofort auf, wenn einer der Kollegen krank oder im Urlaub war. Wir hatten einen ausfallanfälligen Flaschenhals.

Vertrieb durch alle

Die Idee, dass eigentlich jeder Berater auch Vertrieb machen sollte, bereitete mir sehr gemischte Gefühle. Für Kopf und Herz war es ganz klar, dass das der richtige Weg war. Aber für den Bauch war es eine ziemliche Herausforderung, meine Komfortzone zu verlassen. Ich hatte keine Ahnung, ob ich konnte was von mir erwartet wurde. Ich hatte die Vorstellung, ich müsste mich verbiegen, um im Vertrieb erfolgreich sein zu können. Vertrieb war etwas für Extrovertierte, für Verkäufer eben.

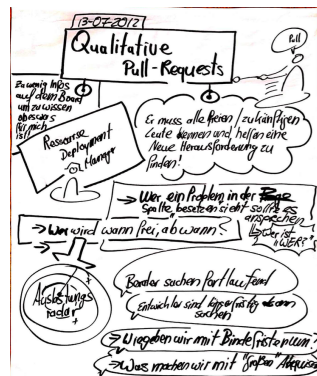
Außerdem fühlte ich mich ziemlich ins kalte Wasser geworfen. Es gab zwar das Angebot des **Coachings** durch unsere erfahrenen Kollegen. Aber ich tat mich schwer, das in Anspruch zu nehmen. Ich wusste zwar, dass ich lernen musste, wie ich Vertrieb machen kann — aber nicht, was ich dafür brauchte.

Geholfen hat mir dann **Pairing**, das Bearbeiten von Kundenanfragen zusammen mit einem Kollegen. Und zwar noch mehr als mit einem unserer Experten, mit jemandem, der auf ähnlicher Erfahrungs-Stufe stand wie ich — und der damit meine Fragen selber kannte, aber vielleicht ein anderes Puzzleteil der Antwort hatte. Durch diese gemeinsame Auseinandersetzung habe ich sehr schnell gelernt — und auch gelernt, mich sicherer und weniger eingeschüchtert zu fühlen.

Ein weiteres Werkzeug, das mir half, war unser **Vertriebsboard**. Jede Kundenanfrage landete auf diesem elektronischen Board, und wer sie bearbeiten wollte, konnte sich das Ticket „pullen“. Über mehr als siebzehn Spalten wurde der gesamte Lebenszyklus einer Anfrage abgebildet: von der Auftragsklärung über die Besetzung und Durchführung bis zur Rechnungsstellung.

Es gab zwei explizite Spalten, in denen Anfragen darauf warteten, dass sich ein Kollege erbarmte, sich ihrer anzunehmen: zum einen, um mit dem Kunden Kontakt aufzunehmen und den Auftrag zu klären, zum anderen, um den Auftrag dann von einem Kollegen durchführen zu lassen. In beiden Fällen galt: findet sich in einer bestimmten Zeit kein Kollege, der das tut, sagen wir dem Kunden ab.

Das Pullen klappte allerdings nur mittelmäßig, da jeder für sich bewerten musste, wie wichtig eine Kundenanfrage war, und das Verständnis für die Gesamtsituation der Firma fehlte. Auf mein Bestreben hin führten wir das „Illa-Sternchen-System“ ein, um zumindest das Interesse der Kollegen gegeneinander abwägen zu können. Die Skala reichte von fünf Sterne - „für den Auftrag würde ich töten“ - bis ein Stern - „eher kündige ich, als das zu machen“. Leider bildete das aber nur eine der wichtigen Dimensionen ab, und verleitete leicht zum Eindruck von „Rosinen picken“.



Ideen zu Pull, auf einem kleinen Tuningtag

Das Board gab mir immerhin eine Stütze was den Bearbeitungs-Ablauf einer Anfrage anging. Außerdem hatte ich so volle Kontrolle über den Grad der Herausforderung - ich konnte mir ja selber aussuchen, welche Anfrage ich mir zutraute zu bearbeiten.

Je erfahrener wir wurden, desto mehr erschien das Board jedoch eher als hinderliche Bürokratie. Es half nicht, dass die Softwarelösung, die wir benutzten, in der Bedienung immer schwerfälliger wurde, je voller das Board war. Einige Kollegen fingen an, andere Lösungen zu benutzen, und schließlich schafften wir das Board ab.

einen Schritt zurück

Das rein individuelle Pullen führte immer wieder dazu, dass Kundenanfragen liegen blieben, und keiner so recht wusste, was die Hintergründe dafür waren. Schließlich bildeten wir eine **Vertriebstaskforce**, die sich enger koordinierte als das über reines Pull über das Board möglich war. Damit war wieder eine effektivere Bearbeitung von Kundenanfragen möglich. Aber gleichzeitig kam das Gefühl von Heldentum auf, was zu Spannungen führte - es gab (wieder) einige wenige, die sich für die anderen abrackerten, und damit waren nicht alle glücklich.

Unser Ziel war letztlich, die neu eingeführten Business-Teams für ihren eigenen Vertrieb verantwortlich zu halten. Wir hatten inzwischen gelernt, dass es mehr Zeit brauchte, bis die Teams das wirklich konnten. Zeit, um sich auszuprobieren und zu reflektieren.

Für eine ganze Weile haben wir dafür zum Beispiel unser **Sales Campfire** abgehalten. Alle zwei Wochen trafen sich interessierte Kollegen Freitags morgens für eine halbe Stunde und teilten ihre Erfahrungen aus dem Vertrieb durch das Erzählen von Geschichten — wie nach der Jagd am Lagerfeuer. Auch hier nutzten wir wieder ein Board, diesmal aber ein physisches mit nur einer Handvoll Spalten, und nur mit Aufträgen ab eines gewissen Umfangs — also mit viel stärkerem Fokus. Außerdem diente es ausschließlich zur Visualisierung der Situation, um die Reflexion zu unterstützen. Als Karlsruher habe ich viel zu selten daran teilgenommen, aber wenn, war ich überrascht, wie wertvolle Einsichten ich hier mitgenommen habe.



kleines Gimmick für das Sales Campfire

Zwischendurch hatten wir auch die Rolle des Vertriebskoordinators

in jedem Team — einem Ansprechpartner, der nicht unbedingt selber für den Vertrieb verantwortlich war, aber dafür, dass die Vertriebsanfragen vom Team bearbeitet werden.

und wieder voran

Inzwischen habe ich gelernt, dass ich richtig gerne Vertrieb mache. Ich finde es spannend, mit dem Kunden in den ersten Kontakt zu gehen und herauszufinden, wie wir ihm helfen können. Ich habe nicht mehr das Gefühl, mich verbiegen zu müssen. Ich habe sogar selber eine interne Weiterbildung zu dem Thema organisiert.

Momentan findet aller Vertrieb wieder in den Teams statt. Zentral hereinkommende Anfragen werden über eine Rotationsliste an die Teams verteilt — einem Google Sheet, in das sich jedes Team mit einer E-Mail-Adresse eintragen kann. Unsere Moneypennies leiten dann eine neue Anfrage an die nächste Adresse in der Liste weiter; jedem Team ist selber überlassen, wie es die Arbeit intern verteilt.

Zwischendurch gab es etwas Reibereien, da wir kein gemeinsames Verständnis davon hatten, ob die Teilnahme an der Rotation freiwillig ist. Das Thema ist aufgekommen, als während der Zeit der Sommerurlaube und gleichzeitig generell guter Auslastung, sich immer mehr Teams von der Rotation abgemeldet hatten. Das führte zu einer Überlast in den verbleibenden Teams.

In einem monatlichen Team Swarming¹¹ hatten dann die anwesenden Kollegen beschlossen, dass Teams, die nicht an der Rotation teilnehmen, für Vertretung sorgen müssen (z.B. indem sie mit anderen Teams sprechen, ob sie die Last übernehmen können). Ich war im Urlaub, deswegen habe ich nicht mitbekommen, wie die Entscheidung zustande gekommen ist. Als ich Mitte August darüber in einer entsprechenden Email gelesen habe, war ich erstmal nicht ganz glücklich.

¹¹so heißt zur Zeit unser monatliches Firmentreffen

Genau genommen habe ich mich erst einmal geärgert. Es hat einiges an Selbstmanagement gebraucht, mir zu sagen, dass ich die Entscheidung vielleicht mitgetragen hätte, wenn ich dabei gewesen wäre. Bei der nächsten Gelegenheit, etwa eine Woche später, habe ich mich mit Kollegen darüber unterhalten, und die Situation besser verstanden. Und auch verstanden, dass ich mit meiner Unzufriedenheit über die Lösung nicht ganz alleine war.

In einer Onlinediskussion brachte ein Kollege dann eine alternative Idee - die Verwendung eines Pull-Boards - auf. Das stieß sofort auf Kritik, da wir sowas ja schonmal ausprobiert hatten. Auf der anderen Seite ist unsere Situation heute eine ganz andere, und wir würden so ein Board vermutlich auch ganz anders nutzen. Im Team Swarming des September war dann jedenfalls diese Idee einer der Agendapunkte.



Das ist halt schon die Lösung. Wir könnten auch erstmal damit anfangen, unsere Bedürfnisse zu sammeln. Wir können aber auch mit der Lösung starten. Und darüber herausfinden, dass wir erstmal über Bedürfnisse sprechen sollten. Ist mir echt beides recht.
- Stefan beim Team Swarming

In einer anstrengenden, emotionalen Diskussion sind dann mehrere Punkte aufgekommen, über die bei uns keine Klarheit herrscht, und die zu unterschiedlichen Ideen über gute Lösungen führen:

- machen die Teams Vertrieb für ganz it-agile oder nur für sich selber?
- können wir es uns leisten, nur Vertrieb zu machen „wenn wir es gerade brauchen“, oder verlieren wir dann zu viel Kundenkontakt? Auf der anderen Seite, wollen wir Vertrieb machen für Anfragen, für die wir schon wissen, dass wir sie nicht werden besetzen können?

- wollen wir wirklich jede Kundenanfrage bearbeiten? Wenn nicht, wie filtern wir?

Schließlich konnten wir uns zumindest auf einen konsultativen Einzelentscheid als nächsten Schritt einigen: zwei Kollegen bekamen die Aufgabe, zu entscheiden, was ein „angemessener Beitrag zum Vertrieb durch die Teams“ ist - das ist Teil unserer aktuellen Aufgabenbeschreibung für Teams.

Ergebnis der Konsultation war, dass die Teams zum Vertrieb für die gesamte Firma beitragen (statt nur für sich selber Vertrieb zu machen).

Offen bleiben weiterhin eine ganze Reihe von Fragen:

- was passiert bei der nächsten großen Urlaubswelle?
- ist es wirklich sinnvoll, die Anfragen gleichmäßig auf die Teams zu verteilen, die sehr unterschiedlich groß sind? (Zwischendurch hatten sich einmal die beiden kleinsten Teams zusammen getan, um nur als eine Einheit Anfragen zu bearbeiten. Das hat die Last für die kleinen Teams verringert, aber die Koordination zwischen den beiden Teams hat nicht gut funktioniert.)
- ist es sinnvoll, Vertrieb parallel zu existierenden Kundenaufträgen zu leisten (das ist eine ziemliche Belastung), oder macht es Sinn, das personell stärker zu trennen?

Das Thema wird uns wohl noch eine ganze Weile beschäftigen, bevor wir damit wirklich zufrieden sind.

Interview mit Stefan, Oktober 2015

Wie würdest Du beschreiben, wie sich der Vertrieb bei uns entwickelt hat?

Zum einen gab es eine Entwicklung von zentral zu dezentral, von wenigen Kollegen zu vielen Kollegen. Was im ersten Ansatz gleich dazu geführt hat, dass sehr viele Leute das relativ schlecht gemacht haben. Ohne dass ich das abwerten will; aber diese ganze Mechanik mit dem Board und so weiter basierte letztlich auf der Idee von "irgendwie abarbeiten"; und ich glaube auch, dass die Kollegen sich eher daran gemessen haben: wie gut es gelungen ist, "Tickets zu schrubbyen". Und nicht daran, ob dabei am Ende irgendwas Sinnvolles rausgekommen ist. Wir haben den Output optimiert und zu wenig auf den Outcome geachtet.

Das haben wir irgendwann gemerkt; außerdem schien der Overhead zu groß. Deswegen haben wir uns von dem Board getrennt. Es gab dann ein stärkeres Bewusstsein dafür, dass es um ein Ergebnis geht. Wir haben aus meiner Sicht dann im Grunde fast komplett neu angefangen. Mit der Taskforce oder dem Vertriebsteam - erstmal mit wenigen Leuten, um überhaupt Vertrieb wieder ins Laufen zu kriegen. Und dann eben schrittweise Leute mitnehmen, hospitieren usw.

So haben wir jetzt eine Reihe von Leuten, bei denen aus meiner Sicht kein nennenswerter Qualitätsunterschied mehr besteht im Vertrieb. Es gibt natürlich immer noch Kollegen, die in der Ausbildung sind.

Wie siehst Du Deine Rolle in dieser Entwicklung?

Ich glaube, ich habe ein bisschen was zur Ausbildung beigetragen. Gar nicht so richtig bewusst, weil ich nie erklären konnte, was ich mache. Sondern dadurch, dass Kollegen mitgekommen sind.

Außerdem habe ich mich zwischenzeitlich um die Mechanismen gekümmert, die hoffentlich dazu geführt haben, dass Wissen besser transportiert werden kann und neues aufgebaut wurde; also so Dinge wie das Sales Campfire, und das Vertriebsboard, das wir zwischendurch hatten, worüber wir ja auch über Conversion Rates, durchschnittliche Durchlaufzeiten usw. gelernt haben.

Inzwischen habe ich aber keine Sonderrolle mehr.

Was war für Dich die größte Überraschung in diesem Prozess?

Zum einen fand ich überraschend, wie schnell die Ausbildung ging, nachdem einmal eine Hürde oder Blockade weg war. Früher war es ein bisschen anrücklich bei uns, Vertrieb zu machen. Es galt als unethisch, schmierig oder was auch immer - man "muss Kunden belügen". Und nachdem das weg war, und die Kollegen sich darauf eingelassen haben, fand ich es erstaunlich, wie schnell sie gelernt haben.

Was mich auch überrascht hat, ist die gefühlt geringe Conversion Rate. Aus Gesprächen mit anderen Dienstleistern wissen wir, dass sie nicht wirklich niedrig ist, sondern sogar relativ hoch. Aber wenn man konkret in diesen Situationen steckt, hat man häufig das Gefühl, sie ist höher.

Worauf bist Du besonders stolz?

Zum einen darauf, dass wir keine zentralen Vertriebler haben - das fand ich immer irgendwie eine komische Idee.

Und dass wir uns den Rest im wesentlichen selber beigebracht haben. Wir hatten hin und wieder Vertriebsexperten da, aber deren Input war überschaubar gering. Die haben vielleicht ein bisschen Handwerkszeug vermittelt. Aber wie wir das konkret machen, haben wir irgendwie selber ausgefummelt.

Wie haben wir das geschafft?

Ich bin der Meinung durch Experimentieren und häufigen Austausch über unsere Erfahrungen. Und dann gegenseitiges Inspirieren, wie z.B. durch das Sales Campfire - über das Story Telling oder die "Micro Narratives".

Natürlich ist eine Voraussetzung, dass die Leute überhaupt den Mut haben, Sachen auszuprobieren bzw. den Freiraum wahrnehmen. Dass nicht der Zwang gespürt wird, es genauso zu machen wie der "Experte" mit dem man zum Beispiel mitgegangen ist. Vielleicht

haben am Anfang Kollegen hin und wieder versucht, mich zu imitieren, aber ich habe relativ schnell das Feedback bekommen: es ist total wertvoll, das zu sehen, aber genau diese Art ist nicht mein Stil. Und dann haben die Kollegen für sich damit experimentiert, wie ihr eigener Stil ist, um vielleicht einen vergleichbaren Effekt zu erzielen.

Dass die Leute sich darauf stärker eingelassen haben, hatte meiner Meinung nach auch mit den finanziellen Schwierigkeiten zu tun, die wir damals hatten. Das gemeinsame Verständnis war ja, das hat auch mit Vertrieb zu tun.

Wenn Du das jetzt nochmal machen müsstest, was würdest Du anders machen?

Ich würde nicht dieses komische elektronische Board mit einem Soll-Prozess einführen, sondern halt erstmal mit Pairing arbeiten, um Wissen zu transportieren und Verständnis zu schaffen.

Was möchtest Du noch loswerden?

Wenn man mal in die Zukunft guckt: ich habe das Gefühl, wenn man sowas wie ein Vertriebsboard wieder hätte, könnte man anhand dessen in irgend einer Form coole weitere Sachen machen. Irgendeine Adaption von Cost of Delay oder sonstwas. Aber ich kann gar nicht genau benennen, was diese coolen Sachen sind. Deswegen würde ich dafür jetzt auch kein Board aufmachen. Aber ich habe irgendwie im Kopf das Gefühl, das ist im Verständnis kurz davor, dass da irgendwas passieren könnte. Dass uns das nochmal einen deutlich Schritt weiter bringt.

Und ich glaube, wir würden auch davon profitieren, wenn wir sowas wie Personas von Kunden im Vertriebsprozess hätten. Meine Vermutung ist, das es bestimmte wiederkehrende Muster von Bedürfnissen oder Bedürfniskategorien gibt. Irgendjemand der Dich kaufen soll, aber eigentlich will sein Chef Agil. Oder jemand will dich einkaufen, damit Du seinen Chef überzeugst. Genauso wie das Setting mit dem Einkauf - wie stark die mitreden oder ob die am

Ende nur das bestellen müssen, was die Fachabteilung schon gesagt hat. Darüber haben wir häufig zumindest vorher kein besonders gutes Verständnis, glaube ich, und deswegen wäre meine Theorie, wenn wir das besser hätten, würde die Conversion Rate auch steigen.

Wie bringst Du diese Ideen ein?

Im Moment gar nicht... (Lachen)

Ich würde jetzt in Interaktion treten mit einigen ausgewählten Kollegen. Bei denen ich der Meinung bin, die würden mir nützliches Feedback geben und die könnte ich vielleicht dazu gewinnen, daran mitzuarbeiten. Beziehungsweise die würden mir vielleicht auch erklären können, warum das beschissene Ideen sind, oder jetzt gerade nicht der Zeitpunkt ist, das zu tun. Und dazu würde ich wahrscheinlich an die Leute, vielleicht fünf Stück, eine Email schicken, um erstmal zu gucken ob sie generell Bock darauf hätten, das zu diskutieren. Und wenn sie Lust haben, würde ich das in diesem Kreis starten.

Und vielleicht auch zu anderen Ideen kommen. Ich persönlich neige ja dazu, sehr schnell nach Lösungen zu suchen. Da wären auch einige Kollegen dabei, die erstmal nach dem "Warum" fragen würden, und was man damit erreichen will. Und dann sicher auch nochmal wieder neue Optionen schaffen oder den Korridor öffnen, dass man das vielleicht auch anders hinkriegen kann.

Ein Vertriebsboard zum Beispiel wissen wir ist eine nützliche Visualisierung. Wir wissen aber auch, es erzeugt zusätzlichen Overhead, auch durch unsere Verteilung, das einigermaßen gepflegt zu halten. Vielleicht kann man das was ich mir eigentlich davon verspreche - wir hatten über die Cost Of Delay-Geschichte gesprochen - vielleicht kann man das auch ohne so ein Board machen.

Vielleicht finden wir in dem Kreis dann kleine Experimente, die wir selber durchführen können. Vielleicht kommen wir nicht auf solch ein Experiment, dann würden wir irgendwie versuchen, das in den

größeren Kreis zu bringen, über Teamswarming, Open Space, oder indem man beispielsweise guckt, ob dieser Kreis vielleicht sowieso schon Vertreter aus allen oder fast allen Teams hat, und die das in ihren Teams diskutieren.

Wir würden natürlich auch elektronische Mechanismen nutzen um Transparenz zu unterstützen - also interne Blogposts, Email oder Yammer -, aber das ist aus meiner Sicht tatsächlich erstmal Transparenz. Wenn ich jetzt wirklich jemanden mitreißen will, ist das aus meiner Erfahrung nicht der Mechanismus, der dazu führt. (Lachen)

Es muss dann halt direkter sein - also face to face, oder Telefon. Es könnte wahrscheinlich auch eine Email sein, wenn es eine direkte Ansprache ist, und nicht in so einem anonymen Mitarbeiter-Verteiler untergeht.

Was ist der wichtigste Tipp, den Du jemandem geben würdest, der auch seinen Vertrieb dezentralisieren möchte?

Pairing. Die Leute, die jetzt Vertrieb machen, am besten nichts mehr alleine machen lassen.

Danke!

Gerne!

Interview mit Fabian und Schorsch, Dezember 2015

Seit wann macht Ihr Vertrieb?

Schorsch: Seit anderthalb Jahren, zwischendurch habe ich aber auch mal Pause gemacht. Momentan bearbeite ich hauptsächlich Anfragen. Am Anfang war ich bei Pitches dabei; jetzt habe ich ein festes Kundenarrangement, und dementsprechend ist das schwieriger unterzubringen.

Fabian: So seit zweieinhalb Jahren. Angefangen habe ich mit Anfragenbearbeitung. Inzwischen macht das etwa zwei Drittel aus, ein Drittel sind Pitches und Kundenbeziehungen pflegen, bei bestehenden Kunden neue Bereiche erschließen.

Wie ist es dazu gekommen, dass Ihr mit Vertrieb angefangen habt?

F: Ich bin mir nicht mehr ganz sicher. Zum Teil war es: wir müssen halt Vertrieb machen in den Teams - lasst uns mal das Wissen und die Fähigkeiten aufbauen. Am Anfang auch, um die Kollegen zu entlasten. Inzwischen engagiere ich mich ganz stark, lokal mehr Jobs und Kunden zu bekommen. Ich hätte gerne Jobs in Köln und Umgebung, dafür muss ich aber was tun.

S: Bei uns war es auch die Überlegung, dass wir im Team den Vertrieb auf mehr Schultern verteilen müssen. Und ich war der, der zuerst umgekippt ist. <Lachen> Ja, ist halt so. Dann mache ich es halt, bevor es keiner macht. So ist es auch immer noch, aber ich finde das auch nicht so unangenehm. Ich rede gerne mit Leuten, und unsere Art und Weise Vertrieb zu machen ist ja eher, wie mit einem vorhandenen Kunden abzumachen, wie man mit einer Situation umgeht. Und dann schreibt man halt ein Angebot. Wir sind ja in der komfortablen Situation, dass wir nicht um jeden Preis abschließen müssen, man fühlt sich nicht unangenehm als Bittsteller. Und da man ja auch hinter dem Produkt steht, das man da vertreibt - hinter uns steht - ist es gar nicht so unangenehm, wie ich anfangs gedacht habe.

Was war für Euch die größte Herausforderung?

F: Selbstsicherheit zu bekommen. Ich bin halt die Plakatwand, auf die der Kunde guckt. Der jetzt vorne steht und all das tut, woraus der Kunde ableitet: passt it-agile zu uns, passen die Firmen, die Kulturen zusammen. Diese Sicherheit zu bekommen, ich kann das so weit so gut, dass ich nicht den Kunden verprelle - nicht weil wir nicht passen, sondern weil ich unfähig bin. Meinen eigenen Weg zu finden, so dass ich it-agile gut vertrete.

S: Ich finde herausfordernd, dass sich oft erst beim Telefonat klärt, was der Kunde genau will. Wenn ich dann davon keine Ahnung habe, dann fällt es mir sehr schwer, das zu vertreiben. Ich muss dann halt sagen: entschuldigen Sie, ein Kollege ruft sie an; dabei fühle ich mich aber nicht besonders gut. Dann habe ich Angst, dass er denkt, scheiße, der hat keine Ahnung - dass er erwartet, ich müsste das alles wissen.

Und zum anderen muss ich mich sehr anstrengen, wenn ich ein Angebot schreibe oder anpasse, die Korrektheit zu haben, es nochmal komplett durchzulesen. Das gelingt mir immer besser, aber das ist für mich eine Herausforderung, dieses formell korrekte dabei einzuhalten.

Was hat Euch am meisten geholfen das zu lernen, Vertrieb zu machen für uns?

F: Am meisten hat mir geholfen, mich mit einem erfahrenen Kollegen zusammen zu setzen und nochmal Dinge zu erörtern. Der Kunde will das und das, und ich habe eine Idee, aber ich weiß nicht, was sinnvoll wäre. Da hat es mir Sicherheit gegeben Impulse einzusammeln - da ist noch jemand, der das so ähnlich sieht, oder eine ähnliche Idee hatte.

S: Mir haben auch Kollegen sehr geholfen. Beim Angebot erstellen kann man ja super schreiben und dann guckt da nochmal jemand drüber. Aber auch nach einem Kundengespräch - wenn dann jemand sagt, ja, hätte ich wahrscheinlich auch so gemacht, das hilft einfach.

Und auf der anderen Seite motiviert es einen, dass man öfter mal positives Feedback kriegt - selbst, wenn es nichts wird. Es ist halt ein schönes Gefühl, dass man den Kunden positiv überrascht.

F: Es hat mir auch geholfen, noch konkreter mit offenen Karten zu spielen. Was verhandeln wir eigentlich? Worum geht's eigentlich genau? Und auch offen damit umzugehen, wenn ich etwas nicht machen möchte, weil es meiner Vorstellung von der Zusammen-

arbeit widerspricht. Im Laufe der Zeit habe ich gelernt, ich kann auch so auftreten. Im schlimmsten Fall würden wir den Kunden verlieren, das wäre aber gar nicht so schlimm, wie ich es am Anfang meiner Vertriebstätigkeit vielleicht gedacht hätte.

Wodurch hast Du das gelernt?

F: Zum einen durch glückliche Situationen, wo man mehrere Aufträge hat. Wenn ein Kundengespräch fehlschlägt, dann fühlt sich das nicht mehr fatal an. Zum anderen aber auch durch Kollegen - wenn jemand anderes einfach mal sagt: ja und wenn es dann irgendwann nicht mehr geht, dann ist es das halt nicht.

Wenn das jetzt jemand liest und denkt: oh cool, das sollten wir bei uns auch machen, den Vertrieb auf mehr Schultern verteilen. Was für einen Tipp würdet Ihr dem geben?

S: Ich würde mich nicht darauf verlassen, dass die Koordination am Anfang automatisch funktioniert. Ich habe das Gefühl, dass wir das zu früh getan haben. Es nicht geklappt hat und wir dann einen Schritt zurück gegangen sind. Und jetzt ist schwieriger wieder diesen Schritt nach vorne zu machen. Es hat ja schonmal nicht funktioniert.

Für mich fühlt sich das motivierender an, immer weiter nach vorne zu tippeln, als nach vorne zu springen und dann langsam wieder zurück zu gehen. Aber vielleicht funktioniert das bei anderen natürlich ganz anders.

F: Sich darüber Gedanken machen, wie können wir vielleicht kleinere Schritte machen. Ich glaube es ist schwierig diesen Sweet Spot zu finden zwischen mehr Struktur oder aber einfach mal starten.

S: Ja, so True North¹²-artig. Man sagt: alle können Vertrieb machen - was ist die kleinste Änderung in die Richtung, die wir machen können?

¹² ein Konzept aus Lean — eine kleine Menge unerreichbarer, aber handlungsleitender Ziele. Siehe z.B. „[Toyota's True North Concept](#)“

F: Ich würde mir auch mehr von Anfang an jemanden erfahreneren an die Seite holen, mit dem ich kontinuierlich Vertrieb zusammen mache. Um nicht so lange durch dieses Jammertal zu laufen.

Noch irgendwas, das Ihr loswerden wollt zu dem Thema?

F: Angebote schreiben nervt. (Lachen) Es kann durchaus Spaß machen. Ich habe immer gedacht Vertrieb ist ein notwendiges Übel - Fleißarbeit, muss man halt auch machen, ich würde aber lieber die coolen Sachen machen. Inzwischen finde ich tatsächlich sogar an Vertrieb einiges cool. *Nicht* das Angebote-Schreiben - ich weiß nicht, ob man sich das irgendwie noch cool-saufen kann. Aber tatsächlich im direkten Kundenkontakt vor Ort gemeinsam herausfinden was sie für Bedürfnisse haben und was es so an Möglichkeiten gibt, das fühlt sich schon cool an.

S: Ich würde darauf achten, dass genug Vertriebskapazität da ist, auch in Urlaubszeiten. Man kriegt sonst einen Domino-Effekt: jemand ist nicht da, die Vertriebsanfragen laufen auf einmal bei weniger Personen auf, eine andere Person geht in Überlast, sagt "ich kann das nicht mehr", und dann wellt sich das so auf.

Danke schön!

S+F: Gerne!

weitere Ressourcen

- einen Erfahrungsbericht von Henning und Stefan zum Vertrieb findest Du im Artikel [„Erfahrungen aus einem agilen Unternehmen“](#) in der „New Work“-Sonderausgabe der Agile Review

potentielle weitere Themen

Dies ist eine Liste von weiteren Themen, über die ich schreiben könnte - und möglicherweise werde. Wenn Dich ein Thema davon besonders interessiert - oder Du ein Thema vermisst -, [lasse es mich wissen](#)¹³!

als nächstes

Hierüber werde ich auf Grund des bisherigen Feedbacks vermutlich als nächstes schreiben:

- Treffen von Entscheidungen

Ideen-Backlog

Themen, von denen ich noch nicht weiß, ob / wann ich darüber schreibe.

- Gründungsgeschichte
- Rolle der GF
- Mitarbeiterbeteiligung
- unternehmerisches Denken
- Business-Teams
- Zentrums-Funktionen
 - Marketing
 - Moneypennies

¹³<https://leanpub.com/wirarbeitenhiertrotzdem/feedback>

- Controlling
 - * FaktenBasierte Interpretation (FBI)
 - * Team-Swarming
 - * GuV
 - Webseiten-Pflege
- lernende Organisation
 - Experimente
 - Retrospektiven
- Tuningtage
- Konfliktkultur
 - Mediation
 - Transferteam
- Transparenz
- Alignment
 - Firmenvision/Mission
 - Company Sprintwechsel
 - Außenwahrnehmung
- Empowerment
- Gehaltsfindung
 - konsultativer Einzelentscheid allgemeine Erhöhung
- Treffen von Entscheidungen
 - individuelle Entscheidungen
 - simple Rules
 - Team-Entscheidungen
 - Mehrheitsentscheide
 - Konsent
 - konsultative Einzelentscheide
 - Delegiertenrunde
- Regeln
 - Spesenregelung
 - Policy-Circle
- Fürsorge
 - Peergroups
 - * Rudel-Peergroups

- Gembaniero
- Weiterbildung/Lernen
- Einstellungsprozess
 - Wachstum?
- Investitionen
- Innovation
- Vertrauensarbeitszeit
- Empfehlungen für Nachahmer
- was macht it-agile?

Quellenverzeichnis

Beck, Kent, et al. „Manifest für Agile Softwareentwicklung“, *agile-manifesto.org*

Ibrahim, Ardalan, „Emotionen schaffen mehr Wert“, *ilwyc.wordpress.com*

Brandes, Ulf, et al. (2014), *Management Y*

Pfläging, Niels (2014), *Organisation für Komplexität: Wie Arbeit wieder lebendig wird — und Höchstleistung entsteht*

Pfläging, Niels (2015), *Komplexithoden: Clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität*

Roock, Stefan, „Disziplinarische Führung in Scrum“, *stefanroock.wordpress.com*

Roock, Stefan und Henning Wolf, „Erfahrungen aus einem agilen Unternehmen“, *agile review Sonderausgabe 2015*

Smalley, Art, „Toyota’s True North Concept“, *artoflean.com*

Kontakt

- Leanpub: <https://leanpub.com/wirarbeitenhiertrotzdem/>¹⁴
- E-Mail: ip+waht@it-agile.de¹⁵
- Twitter:
 - [@arbeitentrotzd](https://twitter.com/arbeitsentrotzd)¹⁶
 - [@ipreuss](https://twitter.com/ipreuss)¹⁷
- Facebook: [iljapreuss](https://www.facebook.com/iljapreuss)¹⁸
- Xing¹⁹: [Ilja_Preuss](https://www.xing.com/profile/Ilja_Preuss)²⁰
- LinkedIn²¹: [iljapreuss](https://www.linkedin.com/in/iljapreuss)²²

¹⁴<https://leanpub.com/wirarbeitenhiertrotzdem/>

¹⁵<mailto:ip+waht@it-agile.de>

¹⁶<https://twitter.com/arbeitsentrotzd>

¹⁷<https://twitter.com/ipreuss>

¹⁸<https://www.facebook.com/iljapreuss>

¹⁹Wenn Du mich auf Xing oder LinkedIn als Kontakt hinzufügen möchtest, gib bitte einen Grund an. Kontaktgesuche ohne Hinweis, woher wir uns kennen, ignoriere ich typischerweise.

²⁰https://www.xing.com/profile/Ilja_Preuss

²¹Wenn Du mich auf Xing oder LinkedIn als Kontakt hinzufügen möchtest, gib bitte einen Grund an. Kontaktgesuche ohne Hinweis, woher wir uns kennen, ignoriere ich typischerweise.

²²<https://www.linkedin.com/in/iljapreuss>