

## Den Einstieg in die Agilität meistern

---



Ein Erfahrungsbericht von Uwe Blank, Scrum Master und Agile Coach bei der ValueRise Consulting GmbH.

### Das Problem

- Ein Projektteam, das unzufrieden mit dem bisherigen Arbeitsmodus ist
- Der Fortschritt unterschiedlicher Projektteams ist intransparent
- Die Integration unterschiedlicher Arbeit misslingt zu häufig
- Ein gemeinsamer Fortschritt ist schwer erkennbar

### Die Lösung

- Gemeinsame Reflexion der Schmerzpunkte des aktuellen Arbeitsmodus
- Auflösung eines fähigkeitsbezogenen Teamschnitts
- Zusammenlegung der Teilpläne zu einem gemeinsamen Projekt-Backlog
- Einführung weniger, klarer Strukturen, um das Backlog aktuell zu halten und Abhängigkeiten zu managen

## Die Situation

Unser Kunde, ein führendes Unternehmen im Bereich der Fertigung, dessen Produkte sowohl Hard- als auch Softwarekomponenten beinhalten, stand vor großen Herausforderungen. Ein Projektteam mit 25 Personen hatte das Gefühl, dass die bisherige Arbeitsweise nicht den gewünschten Erfolg brachte.

Die Zusammenarbeit zwischen dem Hardwareteam, das als Anforderer für das Softwareteam fungierte, und dem Softwareteam, das neben dem Hardwareteam auch noch weitere Anforderungen umsetzen musste, gestaltete sich als schwierig. Die Tester, deren Aufgabe es war, das Zusammenspiel beider Komponenten zu prüfen, standen vor erheblichen Problemen, weil sie häufig nicht wussten, welche Ergebnisse zufriedenstellend waren und welche nicht. Diese Intransparenz zwischen den Bereichen führte dazu, dass die Ergebnisse oft nachbearbeitet werden mussten.

Der Projektfortschritt war aus Sicht aller Beteiligten unbefriedigend. Das Ziel des Teams war es daher, einen neuen Modus der Zusammenarbeit zu finden, der die

Kommunikation verbessert und die Integrationen erleichtert. Der Lösungsansatz des Unternehmens war es, agile Methoden einzuführen.

## Die Lösung

Es gibt eine Vielzahl agiler Methoden, welche kontextabhängig nützlich oder weniger nützlich sind. Um herauszufinden, welche Kombinationen agiler Ansätze für das Projektteam des Kunden hilfreich sein konnten, führten wir gemeinsame Workshoptage mit allen Beteiligten durch. Diese Workshoptage hatten das Ziel, aktuelle Missstände transparent zu machen, agile Methoden zu reflektieren und mit ihrer Hilfe ein verbessertes Arbeitsmodell zu entwickeln.

Dazu führten wir zunächst eine Retrospektive durch, um die größten „Painpoints“ (Schmerzpunkte) zu identifizieren. Mit Hilfe der Stacey-Matrix ordneten wir anschließend die Tätigkeiten der Teams ein und schufen in der Diskussion ein gemeinsames Bild der Komplexität des Projekts. Dies führte uns dazu, tiefer in die zwei wichtigsten in Frage kommenden Methoden einzusteigen: Scrum und Kanban. Gemeinsam wurde reflektiert, inwieweit diese Methoden oder einzelne Bestandteile dazu beitragen könnten, die identifizierten Schmerzpunkte zu lösen.

In mehreren Kleingruppen wurden schließlich Vorschläge für einen neuen Arbeitsmodus sowie einen neuen Teamschnitt entwickelt. Im Ergebnis wurde die strikte Trennung von Software, Hardware und Testing aufgegeben. Die bisher existierenden Projektpläne wurden in ein gemeinsames Backlog überführt, das allen Teammitgliedern stets transparent und zugänglich war. Testing Anforderungen leiteten die Entwicklung von Hard- und Softwarekomponenten, wobei die gelingende Integration in kurzen Intervallen im Fokus stand. Jetzt konnte das Team mit der neuen Arbeitsweise starten.

Es ist sehr selten, dass die zu Beginn definierte Arbeitsweise mittelfristig alle Probleme löst. Daher ist es notwendig, diese regelmäßig zu überprüfen. Um die kontinuierliche Reflexion und Verbesserung der Arbeitsweise zu gewährleisten, wurden daher regelmäßige Retrospektiven eingeführt. Diese sorgten dafür, dass nach dem Prinzip Transparenz, Inspektion und Anpassung eine stetige Weiterentwicklung geschah.

## Der Nutzen

Der Nutzen des Prozesses lag darin, dass das Projektteam eine neue Arbeitsweise, gespickt mit agilen Ansätzen, gefunden hatte und damit loslegen konnte. Dadurch, dass die Betroffenen ihre eigene Lösung definiert hatten, gab es keinen Widerstand bei der Umsetzung. Die von Anfang an mitgedachte kontinuierliche Verbesserung sorgte außerdem dafür, dass sich keine große Unzufriedenheit aufbauen konnte.

Die in den Workshoptagen erarbeitete Lösung erhöhte die Transparenz innerhalb des Projektteams deutlich. Dem Projektteam gelang eine Ausrichtung auf gemeinsame Ziele, bei denen eine erfolgreiche Integration der Komponenten im Vordergrund stand.

Die Abhängigkeiten zwischen den Teams konnten in wenigen, strukturierten Meetings visualisiert und effektiv gemanagt werden. Außerdem erfolgte eine gemeinsame Priorisierung der nächsten Projektschritte, was die Effektivität des Teams deutlich steigerte.

## Tipps und Take-Aways

1. Macht euch euren Kontext bewusst: Jeder Kontext ist anders. Das gilt besonders für den Start mit agilen Arbeitsweisen. Es ist nicht sinnvoll, eine bestimmte agile Methode dogmatisch über ein Projekt zu stülpen. Stattdessen solltet ihr die spezifischen Herausforderungen eures Kontexts reflektieren und dann überlegen, welche Methode bzw. Methodenbausteine euch helfen. Nutzt dazu euren GMV (Gesunder Menschenverstand).
2. Nutzt Modelle, um Diskussionen anzuregen: Modelle wie das Stacey Chart helfen dabei, ein gemeinsames Verständnis der existierenden Herausforderungen zu entwickeln und daraus die richtige Startkonfiguration abzuleiten.
3. Lösungen gemeinsam im Team entwickeln: Die besten Lösungen entstehen durch die aktive Beteiligung des gesamten Teams. Nutzt die Perspektivenvielfalt und unterschiedlichen Skills eures Teams. Das erhöht außerdem das Commitment des Teams bei der Umsetzung.
4. Inspect & Adapt: Startet mit der vermeintlich besten Idee und entwickelt euch dann Schritt für Schritt weiter. So passt ihr eure Vorgehensweise stets an die neuesten Entwicklungen eures Kontextes an.

## Hast du eine ähnliche Situation in deinem Unternehmen?

Möchtest du deine Arbeitsweise reflektieren oder herausfinden, was für dich in agilen Vorgehensweisen steckt? Dann vereinbare einfach ein kostenloses und unverbindliches Beratungsgespräch mit uns. Da sind auf jeden Fall Ideen für dich dabei!