

# HANSER



## Leseprobe

zu

## „Der AGILECOACH“

von Axel Schröder

Print-ISBN: 978-3-446-45682-2

E-Book-ISBN: 978-3-446-45958-8

E-Pub-ISBN: 978-3-446-46105-5

Weitere Informationen und Bestellungen unter  
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45682-2>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

# Inhalt

Autorenverzeichnis Der **AGILECOACH** ..... VII

## Teil 1 Einführung

1.1 DER **AGILECOACH** – Der-Menschen-größer-Macher ..... 3  
*Axel Schröder*

1.2 Das **AGILECOACHTRAINING** und ein Tribut an dieses Buch ..... 19  
*Nicole Wannemacher*

## Teil 2 Initiierungsphase

2.1 Aufsetzen **AGILER** Projekte ..... 25  
*Michael Theumert*

2.2 Organisationsprojekt agil ..... 30  
*Axel Schulz*

2.3 Das **AGILE** Managementprojekt ..... 34  
*Michael Heinzelmann*

2.4 Praxisbericht: Mehrwert und Herausforderungen aus Sicht des **AGILECOACHes** ..... 45  
*Laura Sawitzki, Frank-Michael Hoyer*

2.5 Erfolgreich in der **AGILEN** Transformation ... 50  
*David Suo*

2.6 **AGILE** Methoden durch die Hintertür – Zusatzelemente für klassische Projektarbeit .. 56  
*Frank Weghs*

## Teil 3 Pilotphase

**1 Konklave** ..... **62**

1.1 Das Konklave ..... 63  
*Daniel Kolbe*

1.2 Die Tücken einer Konklave ..... 67  
*Kay Schulz*

1.3 Forming – Storming – Norming – Performing: Wenn es im Konklave mal stürmisch zugeht ..... 70  
*Miriam Held*

1.4 Konklave mit Rollenspiel! ..... 74  
*Reiner Dittell*

**2 Sprintplanung** ..... **76**

2.1 Gegenwind in der Sprintplanung ..... 77  
*Roland Müller*

2.2 Mit Rollenklarheit und Fokussierung zur erfolgreichen Sprintplanung ..... 83  
*Michael Bauer*

2.3 Sprintplanung – und was man sonst noch alles falsch machen kann! ..... 87  
*Axel Schulz*

2.4 Sprintplanung eines Lernsprints in Shanghai (Sprint Zero) ..... 89  
*Rahman Dilsiz*

**3 Daily** ..... **98**

3.1 Das Daily (Standup Meeting) ..... 99  
*Nina Bauer*

3.2 Während des Sprints ..... 102  
*Franz Hartmann*

3.3 Bühne frei – The Stage is yours ..... 106  
*Viktor Gel*

3.4 Drill-Daily ..... 108  
*Viktor Gel*

**4 Demonstration** ..... **110**

4.1 Die Demo – eine Einführung ..... 111  
*Luise Lepusch, Elena Schörgenhofer*

4.2 Die **AGILE** Zeremonie „Demonstration“ in der Praxis ..... 115  
*Michael Pichler*

4.3 Demonstration mit Hindernissen ..... 119  
*Axel Schulz*

4.4 Demonstration – Chinaböller am Lagerfeuer ..... 122  
*Benedikt Landwehr*

4.5 Ihre **AGILE** Demo kann ein formaler Design Review sein! ..... 127  
*Lean-Agile Partners, Inc., Nancy Van Schoonderwoert*

4.6 **AGILE** macht gesund! ... und was die Demo damit zu tun hat ..... 131  
*Anita Karner*

**5 Retrospektive** ..... **134**

5.1 Retro – eine Beschreibung aus meinem Arbeitsalltag als **AGILECOACH** ..... 135  
*Stefan Weigand*

5.2 Die Retrospektive – Zeit zum Zusammenschweißen ..... 138  
*Axel Schulz*

5.3 Goldrausch in der Retro ..... 140  
*Benedikt Landwehr*

5.4	Wie eine Retro die Teamstimmung retten kann .....	145	4.3	AGILE Führung – Zwischen den Fronten .....	174
	<i>Ulrich Ratsch</i>			<i>Thilo Fuchs</i>	
5.5	Retrospektiven in unterschiedlichen Teamkonstellationen .....	150	4.4	AGILE Communities: Wer AGIL arbeiten möchte, braucht Menschen mit einem AGILEN Mindset .....	180
	<i>Gritije Meinke, Sina Scheuplein</i>			<i>Melanie Kuhlmann</i>	
<b>Teil 4 Rolloutphase</b>			4.5	Hard Facts About Soft Skills .....	188
4.1	Ausrollen der AGILEN Transformation nach Einführung des Prototyps – „Wenn der Berg ruft“ .....	159		<i>FREITAG</i>	
	<i>Christian Hauck</i>		4.6	Vier Agile Führungsprinzipien .....	192
4.2	Alles AGILE und nun? – Wie AGILE Teams nach Einführung von AGILE mit der Multiprojektsteuerung zusammenwirken .....	169		<i>Laura M. Powers</i>	
	<i>Thomas Schwartz</i>			Zusammenfassung und Danksagung .....	199

# Autorenverzeichnis Der AGILECOACH

## Nina Bauer

Als Projektmanagerin, Trainerin und Business Coach ist sie überzeugt davon, dass Kommunikation der Schlüssel zum Erfolg ist. Ihr persönliches Ziel ist es, Menschen zu entwickeln, indem sie ihnen den Sinn guter Kommunikation vermittelt. Sie studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der TH Mittelhessen nachdem sie eine Weiterbildung zur staatlich gepr. Maschinenbautechnikerin abgeschlossen hatte. Die berufliche Laufbahn begann Nina Bauer 1996 mit einer Ausbildung zur technischen Zeichnerin und später zur Industriemechanikerin bei der Linde Material Handling GmbH, wo sie 23 Jahre lang tätig war und zuletzt die Einführung agiler Methoden begleitet hat. Seit September 2019 stellt sie sich neuen Herausforderungen bei der i2M GmbH, wo sie für das agile Projekt-Management zuständig ist. Als freiberufliche Kommunikations-trainerin und Dozentin arbeitet sie insbesondere mit Berufseinsteigern, Azubis und Studenten, um deren Interesse an agiler Denkweise zu wecken und zu entwickeln. Sie kennt die Hürden, Ängste und Benefits agiler Arbeitsweisen und ist sich absolut sicher, dass wir alle agiler sind, als wir denken.

## Michael Bauer

hat Wirtschaftsingenieurwesen auf Diplom (FH) studiert. Im Jahr 2006 stieg er bei Würth Elektronik eiSos ein und hatte Verantwortung in verschiedenen Funktionen über die komplette Wertschöpfungskette. Ab 2010 studierte er berufsbegleitend an einer renommierten University Business School in den USA, wo er 2011 seinen Abschluss zum Master of Business Administration mit Auszeichnung erlangte.

Seit 2013 ist Michael Bauer als Division Manager für das Business Development verantwortlich – der Unternehmensbereich, der sich mit Experten verschiedener Technologien und Produktgruppen um innovative Lösungen für Kunden kümmert und diese gemeinsam mit dem technischen Vertrieb im Markt etabliert.

Als sich Michael Bauer im Jahr 2016 mit der agilen Produktentwicklung auseinandersetzte, beschloss er seiner zweiten Passion zu folgen und machte die Ausbildung zum zertifizierten AGILECOACH. Seitdem betreut er zudem mit Leidenschaft als Coach verschiedene Entwicklungs- und Product Owner Teams an den Standorten Waldenburg und München.

**Firma:**  i2M GmbH

**Position:** Agile Project Management, AS&P zertifizierter AGILECOACH

**Selbständigkeit:** nb-Coaching – Kommunikationstraining und Business Coaching



**Firma:**  Würth Elektronik eiSos GmbH & Co. KG

**Position:** Division Manager und AS&P zertifizierter AGILECOACH



### Rahman Dilsiz

ist leidenschaftlicher **AGILECOACH** und verantwortlich für die Entwicklungsprozesse bei der Firma **MARQUARDT GmbH**. Er hat nach seinem Studienabschluss als Diplom Informatiker (FH) im Jahre 2003, über 8 Jahre als SW-Entwickler bei der Firma **MARQUARDT GmbH** gearbeitet. Anschließend verantwortete er für knapp drei Jahre die Entwicklung eines Kamera Monitor Systems als technischer Projektleiter bei der Firma **Continental Automotive GmbH**. Zusätzlich coachte er dort, als ausgewiesener **Functional-Safety-Experte**, verschiedenste Projekte. Ab Oktober 2014 übernahm er die globale Verantwortung zum Thema **Requirements Management** bei der Firma **MARQUARDT GmbH**. Er unterstützte maßgeblich die Anfänge der **Agilen Transformation** bei der Firma **MARQUARDT GmbH** im Jahre 2018 und leitet derzeit die Umsetzung der nächsten „Agilen Schritte“ im Unternehmen.



**Firma:** **MARQUARDT** Marquardt GmbH

**Position:** Head of Engineering Processes/F&E, AS&P zertifizierter **AGILECOACH**



### Reiner Dittel

ist **Associated Partner** bei **Axel Schröder Unternehmensberatung (AS&P)**. Er begann seine berufliche Laufbahn 1986 als **Projektingenieur** bei der **Sikora Industrieelektronik GmbH** in Bremen, nachdem er sein Studium der **Elektrotechnik** in Osnabrück als **Diplom-Ingenieur** abschloss. Nach einem Wechsel zum Ingenieurbüro **Feusser** in Hannover als **Software-Ingenieur** und der 12-jährigen Leitung der Entwicklungsabteilung bei der **CT Datentechnik GmbH** in Nienburg trat **Reiner Dittel** 2002 bei der **Sennheiser electronic GmbH & Co. KG** in Wedemark als **Fachkoordinator Software** in der Abteilung **Produkttechnologie** ein. Von März 2007 bis Juni 2017 war **Herr Dittel** **Abteilungsleiter** im Bereich **F&E**. Zusätzlich leitete er Projekte für die **Implementierung Agiler Arbeitsweisen** in der Organisation. **Herr Dittel** hat eine **systemische Coaching Ausbildung** und ist **erfahrener Change Manager**.



**Firma:** **AS&P** Axel Schröder Unternehmensberatung (AS&P)

**Position:** **Associated Partner, AGILETRANSITIONCOACH**



**Freitag**

leitete die Deutsche Theaterhochschule und das Deutsche Theater in Almaty, Kasachstan. Er gründete und leitete die GIZ-Vertretung in Kasachstan, leitete Vertriebsunternehmen in Japan, Kanada, Frankreich, UK und Deutschland und ist ausgebildeter systemischer Coach und Familientherapeut. Seit 2004 bildet er Coaches aus, coacht Führungskräfte und moderiert Workshops auf Englisch, Deutsch, Portugiesisch, Französisch und Russisch. Gemeinsam mit seiner Tochter bietet er für kleine und mittlere Unternehmen Academy As A Service für interne Führungskräfteentwicklungsprogramme an. In Zusammenarbeit mit Axel Schröder entwickelt er Softskillkonzepte für das Training zum **AGILECOACH** und für die agile Führung und ist als Softskill Trainer bei der Axel Schröder Unternehmensberatung (AS&P) tätig.

**Firma:** **LETSTALKABOUTYOU**

**Position:** Geschäftsführer

**Thilo Fuchs**

studierte Elektrotechnik an der TU Darmstadt mit dem Schwerpunkt Halbleiterschaltungstechnik.

Nach seiner Diplomarbeit in Frankreich startete er 1991 als Schaltungsentwickler bei der Philips Kommunikations Industrie (PKI) in Nürnberg.

Dort entwickelte er zuerst integrierte, hochfrequenz Bausteine für die optische Nachrichtenübertragung und für den Mobilfunk im In- und Ausland. Nach der Eingliederung der Mobilfunkentwicklung zu Philips Semiconductors, übernahm er ab 1996 verschiedene Leitungsfunktionen und wirkte maßgeblich beim Aufbau der Systementwicklung für den Mobilfunk und der Einführung des CMMi Entwicklungsprozesses innerhalb Philips Semiconductors, heute NXP, mit.

2008 wechselte er zur basysKom GmbH, baute den neuen Standort Nürnberg mit auf und leitete verteilte/multisite Entwicklungsprojekte mit SCRUM für ein linux-basiertes Betriebssystem „Maemo“ für den Kunden Nokia.

Ab 2012 gestaltete er als Entwicklungsleiter für Wärme-/Kältezähler bei Landis+Gyr die Umsetzung in eine produktfokussierte und plattformorientierte Entwicklungsorganisation. Seit 2017 ist er Leitender Berater bei AS&P überwiegend in der Agilen Transition und im Plattform Management tätig.

**Firma:**  Axel Schröder Unternehmensberatung (AS&P)

**Position:** Leitender Berater, **AGILETRANSITIONCOACH**



### Viktor Gel

Als zertifizierter **AGILECOACH** gestaltet und begleitet Viktor Gel mit Leidenschaft die **AGILE** Transformation im Unternehmen Hettich.

Herr Gel studierte Maschinenbau mit dem Schwerpunkt Produktentwicklung an der Universität Paderborn. Verantwortete anschließend in einem Spin-Off Unternehmen Projekte mit der Simulation und Realisierung mechatronischer Systeme, vorwiegend im automotivem Bereich. Hier standen die Implementierung und Realisierung von Regelungssystemen und Hardware-In-the-Loop-Anwendungen im Vordergrund.

2014 wechselte Herr Gel in die Entwicklungsabteilung der Hettichgruppe und seit 2018 Teamleiter in der Forschung und Entwicklung.


**Firma:**  Hettich

**Position:** Teamleiter F&E|AS&P zertifizierter **AGILECOACH**



### Franz Hartmann

ist Associated Partner bei Axel Schröder Unternehmensberatung (AS&P) und hat als Senior **AGILETRANSITIONCOACH** zahlreiche Projekte zur Einführung der Agilen Produktentwicklung bei namhaften Automobilherstellern, deren Zulieferern sowie im Bereich Konsumgüter und Sondermaschinen geleitet. Nach seinem Studium der Luft- und Raumfahrttechnik in Stuttgart arbeitete er bei Bosch und Porsche in der Produktentwicklung und Simulation. Beim Institut für Produktionstechnik und Automatisierung in Stuttgart entwickelte er Software für CAD-CAM-CAQ-Systemketten. Von 1991 bis 2015 war er beim Weltmarktführer für Hausgeräte, der Whirlpool Corporation in verschiedenen Positionen tätig. Er leitete Qualitäts- und Kostenprojekte, war Plattformleiter mehrerer Produktreihen und steuerte globale Großprojekte – vom Konzept bis zur Markteinführung. Später wurde er Entwicklungsleiter und Bereichsleiter. Im Jahr 2012 wurde Hartmann Direktor für Design Quality und Lean Product Development der Whirlpool Corporation. Sein Team von 30 internen Beratern betreute alle Entwicklungszentren des Unternehmens mit ca. 4000 Ingenieuren weltweit.

**Firma:**  Axel Schröder Unternehmensberatung (AS&P)

**Position:** Associated Partner, Senior **AGILETRANSITIONCOACH**



**Christian Hauck**

Diplom-Studium der Betriebswirtschaft und beruflicher Einstieg im Bereich Controlling bei Heraeus. Aufbau des globalen Edelmetallcontrollings als geschäftskritische Komponente für den Heraeus Konzern. Einstieg in die IT Karriere über ein großes SAP Greenfield Projekt, welches die Harmonisierung der kompletten SAP Landschaft des Heraeus Konzerns betrifft. Heutiger Schwerpunkt liegt in der Begleitung der Agilen Transformation der Heraeus Infosystems und der Steuerung von großen Projekten im Bereich SAP.

**Firma:** **Heraeus** Heraeus

**Position:** Head of Enterprise Applications, AS&P zertifizierter **AGILECOACH**

**Michael Heinzelmann**

Michael Heinzelmann studierte Elektro- und Nachrichtentechnik an der Hochschule Konstanz und ist seit dem Studienabschluss zum Dipl.-Ing. (FH) im Jahr 2003 bei der MARQUARDT GmbH tätig.

Seitdem durchlief er dort unterschiedliche Unternehmensbereiche in den Funktionen Entwicklungsingenieur, technischer Projektleiter bis hin zur Führungskraft im Bereich R&D.

Heute verantwortet Michael Heinzelmann als Senior Manager in der Fachabteilung Development Electronics eine Entwickler-Gruppe am Headquarter in Rietheim-Weilheim. Aufgrund der internationalen Ausrichtung des Fachbereichs und dessen Auslandsstandorte rund um den Globus beinhaltet die Rolle auch globale fachliche Verantwortungsbereiche.

In diesem Zusammenhang war Herr Heinzelmann maßgeblich an der Einführung von Lean-Development, „Virtuellem Shopfloor Management“ sowie agilen Methoden im R&D-Bereich beteiligt.

Neben seiner Rolle als Führungskraft gestaltet Herr Heinzelmann seit 2018 maßgeblich und mit einem hohen Maß an Leidenschaft mit an der AGILE Transformation bei MARQUARDT und wirkt als **AGILECOACH** in Produktentwicklungs- und Management-Projekten.



**Firma:** **MARQUARDT** Marquardt GmbH

**Position:** Senior Manager Development Electronics/Agile Transition Leader (Organisation & Management), AS&P zertifizierter **AGILECOACH**





### **Miriam Held**

Miriam Held hat Wirtschaftswissenschaften an der Universität Ulm studiert. Sie ist seit ihrem Berufseinstieg in verschiedenen Positionen in der Wieland Group tätig. Die Wieland Group mit Sitz in Ulm und weltweit ca. 7000 Mitarbeitern ist der global führende Spezialist für Kupfer und Kupferlegierungen. Zunächst war Frau Held für den Aufbau des Controllings für den zentralen Bereich Forschung und Entwicklung zuständig. Später kam dann noch die Verantwortung für das Controlling der Gießerei am Standort Vöhringen hinzu. Schließlich wurden noch Aufgaben wie die Erstellung von Geschäftsplänen für die organisatorische Etablierung innovativer Technologien ergänzt. Die heutige Wieland Wicoatec GmbH ist aus dem Innovationsbereich der zentralen F&E der Wieland Werke AG ausgegründet worden und Frau Held übernahm 2018 die Verantwortung für die Ausgestaltung der Schnittstellen zwischen Strategieformulierung und operativem Geschäft. Neben den Themen Strategie und Controlling gehört heute auch die Agile Transformation zum Aufgabengebiet von Frau Held. Im Juni 2019 hat sie ihre Ausbildung zum **AGILECOACH** bei AS&P abgeschlossen.

**Firma:** **wieland** wicoatec Wieland Wicoatec GmbH

**Position:** Strategy and Controlling, AS&P zertifizierter **AGILECOACH**



### **Anita Karner**

Anita Karner startete ihre berufliche Laufbahn in einer renommierten Rechtsanwaltskanzlei. 2011 folgte ein Wechsel zu Zizala Lichtsysteme GmbH, wo sie die Project Management Offices an den Standorten Slowakei und China aufbaute. Sie war verantwortlich für die Weiterentwicklung und Schulung der Projektmanagement-Standards auf allen Standorten, sowie die Leitung interner Projekte. Seit Beginn 2016 beschäftigt sie sich intensiv mit der Agilen Produktentwicklung und unterstützt in ihrer Funktion als **AGILECOACH** die Initialisierungsphase bei Zizala Lichtsysteme GmbH.

Inhaltliche Schwerpunkte liegen im Bereich Agile Methoden, Einzel- und Multiprojektmanagement, Ideenmanagement und Kommunikation.

**Position:** **AGILECOACH**



**Daniel Kolbe**

War der erste **AGILECOACH** bei Schaeffler. Seine Schwerpunkte liegen in der Leitung einer Agilen Projektmanagement Abteilung, Beratung und Mentoring im Projektumfeld/Methode, Aufbau von Agilem Projektmanagement im PEP-Umfeld sowie Agiles Coaching. Seine Ausbildung schloss Daniel Kolbe als Maschinenbautechniker und Technischer Betriebswirt ab.

**Firma:** **SCHAEFFLER** Schaeffler Technologies AG & Co. KG

**Position:** Leitung Projektmanagement und AS&P zertifizierter **AGILECOACH**

**Melanie Kuhlmann**

Ist seit 1998 als selbstständige Management-Trainerin, Soft Skill Coach, Moderatorin und Keynote Speakerin tätig. Sie ist Sparringspartnerin für Führungskräfte und Projektleiter, die mit hochmotivierten Teams Spitzenperformance erzielen wollen. Seit Anfang 2017 ist sie bei Axel Schröder Unternehmensberatung (AS&P) als freie Softskill-Trainerin für die Konzeption und Durchführung der **AGILE**Coach-Ausbildung mitverantwortlich. Sie macht sich stark für ein menschenfreundliches und offenes Mindset und setzt auf professionelle und wirksame Methoden. Sie ist zertifizierter Business Coach, **AGILECOACH** sowie LXXX Profile Master für Motivprofilanalyse. Vor ihrer Selbstständigkeit war die Diplom-Betriebswirtin in einem internationalen DAX-Konzern als Pressereferentin beschäftigt.

**Firma:**  melanie kuhlmann: presentation-power

**Position:** Inhaberin



### **Benedikt Landwehr (\* 1980)**

arbeitet als **AGILETRANSITIONCOACH** bei Axel Schröder Unternehmensberatung (AS&P). Nach Abschluss des Dipl.-Maschinenbaustudiums in Hamburg-Harburg arbeitete er als Entwicklungsingenieur und Projektleiter im Sondermaschinenbau. Als Gruppenleiter in der Bosch-Gruppe verantwortete er unter anderem die Entwicklung von Fertigungsverfahren und -anlagen für die Trockenbeschichtung in der Batterieherstellung. Gerade die Erfahrungen aus diesem dynamischen Entwicklungsumfeld haben bei ihm die Überzeugung geprägt: Höchstleistung und Kundenorientierung entstehen dadurch, dass Mitarbeiter sich als Menschen in ihren Jobs entfalten können und darin Erfüllung finden. Dafür benötigt man mindestens zwei Dinge: neue Formen der Zusammenarbeit abseits der autoritären Pyramidenhierarchien und einen Wandel in der Art, wie Führungskräfte ihren Mitarbeitern gegenüber treten.

**Firma:**  Axel Schröder Unternehmensberatung AS&P

**Position:** Leitender Berater, **AGILETRANSITIONCOACH**



### **Luise Leputsch**

begann bereits während ihres Studiums der Internationalen Betriebswirtschaftslehre an der Wirtschaftsuniversität Wien mit Schwerpunkt International HRM ihre berufliche Laufbahn vorerst im Bankwesen. 2008 erfolgte ein Wechsel in den Bereich Aus- und Weiterbildung, wo sie einige Jahre als Trainerin in der Erwachsenenbildung tätig war. 2012 öffnete sich nach kurzer Zeit in der Personalberatung der Weg in die Welt des Projektmanagements. Als Projektleiterin bei der BRP-Powertrain GmbH verantwortete sie die Jugendforschungsprojekte, sowie die Geschäfte des Regionalen Innovation Centrums der BRP-Powertrain in Abstimmung mit der Geschäftsleitung. Seit Anfang 2018 leitet Luise Leputsch für die ZKW-Lichtsysteme das Team des Project Management Office und aller **AGILECOACHES**. Derzeit ist sie überdies verantwortlich

für die Einführung einer Projektmanagement Software bei ZKW.

**Firma:**  ZKW-Lichtsysteme

**Position:** Managerin PMO



### **Gritje Meinke**

arbeitet seit 2006 für die Drägerwerk AG & Co. KGaA. Nach dem Studium der Multimediotechnik begann sie dort als Software Entwicklerin im Bereich Patientendatenmanagement.

2015 übernahm sie neben dieser Tätigkeit die Rolle des Scrum Masters für ein Scrum Team. 2016 wechselte sie in die Position der Teamleitung und verantwortet ein seitdem wachsendes Team von heute 42 Softwareentwicklern, die an unterschiedlichen Projekten im Kontext vernetzter Medizingeräte und medizinischer Softwarelösungen arbeiten.

Als **AGILECOACH** begleitet sie parallel ein Scrum Team bei den Herausforderungen des agilen Arbeitsalltags.

**Firma:**  Drägerwerk AG & Co. KGaA

**Position:** Teamleitung Software, AS&P zertifizierter **AGILECOACH**



**Roland Müller**

studierte Physik in Karlsruhe und arbeitete anschließend drei Jahre am Institut für Nachrichtentechnik (Heinrich-Hertz-Institut) in Berlin im Bereich der optischen Nachrichtenübertragung. 1991 wechselte er zu Endress+Hauser, wo er zunächst im Rahmen der ISO-9001-Zertifizierung Entwicklungsprozesse dokumentierte. Nach der Mitarbeit in Ultraschallsensorprojekten, Projekten für Hochfrequenztechnik und als Projektleiter für Embedded Systems übernahm Roland Müller 2005 die Leitung der Softwareabteilung an den Entwicklungsstandorten in Deutschland und den USA. Der 57-Jährige führte dort agile Methoden für Embedded Systems ein, die mit einem traditionellen Produktentwicklungsprozess verknüpft sind. 2016 übernahm er nach der Umstellung des Unternehmens auf CCPM die Leitung des Project Management Office.

Seit 2015 zunächst als Partner für Axel Schröder Unternehmensberatung (AS&P) tätig, berät er seit 2017 in Vollzeit Unternehmen bei der Einführung agiler Methoden bzw. passender Projektmanagement-Methoden.

**Michael Pichler (\* 1974)**

MAG. Michael Pichler studierte in Wien Internationale Betriebswirtschaft. Seit 2002 ist er im Projektmanagement tätig. Zuletzt spezialisierte er sich auf seine Tätigkeit als (zertifizierter) selbstständiger **AGILECOACH**, Berater & Trainer. Diese Expertise stellt er als externer Senior Berater bei Axel Schröder Unternehmensberatung (AS&P) zur Verfügung, wo er Kunden wie Siemens, BMW oder BORA bei der Agilen Transformation unterstützte. Vor seiner Zeit als **AGILECOACH** war er als Projektleiter, Projektportfoliomanager und Organisationsentwickler in der Insurance-, Telekommunikations- und Automotive-Branche aktiv. Als Lektor für Projektmanagement stellt er dem akademischen Nachwuchs sein Wissen zur Verfügung.

**Firma:**  Axel Schröder Unternehmensberatung (AS&P)

**Position:** Associated Partner, Senior **AGILETRANSITION-COACH**



**Firma:** externer Senior Berater bei Axel Schröder Unternehmensberatung (AS&P)

**Position:** **AGILECOACH**



### **Laura M. Powers**

ist Gründerin und Auftraggeberin von Powered by Teams – einer Unternehmensberatung, die sich darauf konzentriert, Führungskräfte und ihre Teams dabei zu unterstützen, die Chancen der Veränderung durch agile, designorientierte und schlanke Arbeitsweisen zu nutzen. Sie war an der Entwicklung von Flugzeugtriebwerken, Windeln, Elektronik für Weltraumanwendungen und zahlreichen Softwaresystemen bei Procter & Gamble, Hewlett Packard, Sales.com und eBay beteiligt sowie an mehreren kleineren Startup-Unternehmen. Sie hat Bachelor- und Master-Abschlüsse im Maschinenbau vom Virginia Polytechnic Institute und von der State University und verfügt über zahlreiche Agile-Zertifizierungen, darunter CSM, CSPO, CSP, SPC4 und ICA-ACC. Laura ist regelmäßig auf Konferenzen mit Bezug zu Agilen Themen weltweit vertreten und war bzw. ist 2019 und 2020 Co-Vorsitzende des Coaching & Mentoring Tracks der Agile Alliance. Sie lehrt Agile und Agile Leadership am Stanford Continuing Studies Program und wurde 2019 zur „Silicon Valley Woman of Influence in 2019“ ernannt.

**Firma:** Powered by Teams

**Position:** Gründerin



### **Ulrich Ratsch (\* 1967)**

startete 1998 bei Hettich seine Laufbahn als Systementwickler für Office-Systeme. 2002 übernahm er als Product-Manager die Verantwortung für eine Produktgruppe mit internationalen Produktionsstandorten und sammelte in dieser Position prägende kulturelle Erfahrungen vor allem in den USA und China.

Seit 2015 ist Ulrich Ratsch als Teamleiter der Entwicklungssparte White Goods tätig und beschäftigt sich durch das volatile Projektgeschäft getrieben intensiv mit agilen Arbeitsweisen. Heute ist er zusätzlich ausgebildeter **AGILECOACH** und treibt die agile Transformation im Unternehmen voran.

**Firma:**  Hettich

**Position:** Teamleiter Entwicklung und AS&P zertifizierter **AGILECOACH**



### Laura Sawitzki

studierte Wirtschaftsingenieurwesen mit Fachrichtung Maschinenbau an der HTWG Konstanz sowie Innovationsmanagement an der Hochschule Esslingen. 2013 begann sie bei der Festo AG & Co. KG im Bereich Strategische Unternehmensentwicklung und untersuchte supraleitende Lagerungsarten.

Ab 2015 war sie als Spezialistin im Bereich Global Product Development tätig und verantwortete unter anderem die Einführung agiler Methoden in der Produktentwicklung. In ihrer Rolle als **AGILECOACH** begleitet sie seitdem verschiedene Entwicklungsprojekte.

Seit 2018 ist sie als Projektmanagerin für die Umsetzung von kundenspezifischen Produkten verantwortlich.

**Firma:** **FESTO** Festo AG & Co. KG

**Position:** Project Manager customised products, AS&P zertifizierter **AGILECOACH**



### Sina Scheuplein

startete nach dem Abschluss des Nachrichtentechnik-Studiums ihre berufliche Laufbahn 2009 in der Forschung im Bereich Bild- und Videosignalverarbeitung am Fraunhofer Institut in Berlin.

Der Einstieg in die Medizinproduktentwicklung bei der Drägerwerk AG & Co KGaA erfolgte 2012, zunächst als Software Entwicklerin, später als Scrum Master.

Anfang 2016 wechselte sie in den Bereich Entwicklung für klinische Informationssysteme, in dem sie ein Jahr lang als **AGILECOACH** mehrere Projekte in den USA und Deutschland begleitete, bevor sie 2017 in ihre jetzige Position als Projektleiter für klinische Systeme wechselte.

**Firma:** **Dräger** Drägerwerk AG & Co KGaA

**Position:** Projektleiterin



### **Nancy Van Schooenderwoert**

ist Präsident und Principal Coach bei Lean-Agile Partners. Sie war eine der ersten, die Agile Methoden in der Entwicklung von Embedded Systemen anwandte. Als Ingenieurin, Managerin und Beraterin hat sie Agile Change Initiativen für Soft- und Hardwareprojekte in sicherheitskritischen, stark regulierten Branchen geleitet, darunter Luft- und Raumfahrt, Fabrikautomatisierung, medizinische Geräte, Verteidigungssysteme und Finanzdienstleistungen. Nancy unterrichtet neben Scrum auch moderne Agile Ansätze wie Mob Programming, Agile Hardware und Lean Development Methoden. Sie ist eine ehemalige Präsidentin von Agile New England und hat zahlreiche ANE-Veranstaltungen geleitet, darunter die Agile for Executives Veranstaltungsreihe, Deep Agile und Mob Programming-Konferenzen. Nancy ist regelmäßige Referentin auf agilen Konferenzen weltweit und Mitautorin des Buches „Agile Methods for Safety-Critical Systems: A Primer Using Medical Device Examples“, veröffentlicht 2018.

**Firma:** Lean-Agile Partners, Inc.

**Position:** Principal Consultant



### **Elena Schörghofer**

studierte zunächst Unternehmensführung und E-Business Management. Während ihres Masterstudienganges „International Projectmanagement MSc“ an der Donauuniversität Krems begann sie im Projektmanagement Office in der Firma ZKW GmbH zu arbeiten. 2016 unterstützte sie die Einführung des Agilen Projektmanagements durch AS&P und begann zeitgleich ihre Tätigkeit als **AGILECOACH**. Seitdem verbindet sie klassisches Projektmanagement sowie agile Produktentwicklung in ihrer Tätigkeit und ist für die Weiterentwicklung der Agilen Methodik verantwortlich. Jährlich hält sie Gastvorträge an Fachhochschulen zum Thema Agiles Projektmanagement.

**Firma:**  ZKW Lichtsysteme GmbH

**Position:** Mitarbeiterin PMO und **AGILECOACH**



**Axel Schröder**


ist zusammen mit Julia Henny Schröder der Geschäftsführer der Axel Schröder Unternehmensberatung (AS&P) in München. Er studierte an der RWTH Aachen Maschinenbau und hat mit seinem Team in über 30 Jahren weit über 1000 Beratungsprojekte mit dem Fokus F&E-Management durchgeführt. Er ist seit über 12 Jahren Herausgeber des Magazins DER F&E MANAGER und Autor der Bücher: „Spitzenleistungen in F&E“, „Best Practices F&E“, „Innovationsführerschaft“, „Die AGILE-Produktentwicklung“ und „DER AGILECOACH“.

**Axel Schröder Unternehmensberatung (AS&P)**

ist seit über 30 Jahren die führende F&E-Managementberatung mit Fokus auf die Branchen Automotive, Elektronik und Maschinenbau in D/A/CH und hat Erfahrung aus weit über 1000 Beratungsprojekten. Das Unternehmen ist Marktführer in der Methodik „AGILE in der Produkt-

**Axel Schulz (Dipl.-Ing-Maschinenbau TU-München)**

Startete seine berufliche Laufbahn 1995 als Konstrukteur im Maschinenbau für den Lebensmittelbereich. Nach erfolgreicher Umsetzung einer neuen Produktlinie Bandsägen wechselte er 1997 in die Entwicklung von Schornsteinsystemen und baute ein Prüfzentrum für die bautechnisch notwendigen Zulassungsprüfungen auf. Innerhalb des Unternehmens wechselte er in das Produktmanagement und übernahm die Verantwortung für den Produktbereich Edelstahlschornsteine, das er um ein Baukastensystem für einwandige- und doppelwandige Hauschornsteine erweiterte. 2002 wechselte er zu Truma Gerätetechnik und verantwortete zunächst die Normung, Zulassung und Patente aller Heiz- und Kühlgeräte für Caravans und Reisemobile. Nach einem Wechsel ins Produktmanagement mit dem Aufbau aller Produktstrategien wurde ihm die Gesamtverantwortung Entwicklung übertragen. Als Mitglied der erweiterten Geschäftsführung verantwortete er somit alle Entwicklungsprodukte und die Serienbetreuung von Truma. Mit dem Wechsel 2014 zu Axel Schröder Unternehmensberatung (AS&P) konnte er als Leitender Berater die gewonnene Erfahrung von agilen Teams, atmender Organisation und Multiprojektmanagement sofort in Kundenprojekten, wie Performance Benchmarking, umsetzen. Heute ist er zusätzlich Senior **AGILE-TRANSITIONCOACH** und unterstützt Organisationen in der agilen Transition, unter anderem durch Trainertätigkeit bei der Ausbildung zu **AGILECOACHes**.

**Firma:**  Axel Schröder Unternehmensberatung (AS&P)

**Position:** geschäftsführender Gesellschafter



entwicklung“, ist seit über 12 Jahren Herausgeber des Fachmagazins DER F&E MANAGER und der Veranstalter der AGILEDAY's sowie von Trainings und Seminaren. AS&P-Kunden sind die renommiertesten Unternehmen der oben genannten Branchen.

**Firma:**  Axel Schröder Unternehmensberatung (AS&P)

**Position:** Leitender Berater, **AGILETRANSITIONCOACH**





### Kay Schulz ...

... bezeichnet sich selbst als ein Mann von der Schüppe. Nach 5 Jahren praktischer Erfahrung als Werkzeugmechaniker und dem berufsbegleitenden Studium zum Maschinenbautechniker, wechselte er in die Forschung und Entwicklung als Werkstofftechniker bei der Fa. BJB GmbH & Co. KG. Zusätzlich betreute er hier den KVP- Prozess als Koordinator und Moderator in diversen Optimierungsprojekten. Im Rahmen einer Restrukturierung des dortigen KVP- Prozesses im Jahre 2007 hat er unbewusst schon erste Agile Ansätze einfließen lassen.

2016 hat er erstmalig Agile Erfahrungen als Team-Member in einem Pilotprojekt machen können. Für Kay Schulz war schnell klar, dass die Rolle des **AGILECOACH**es seine Berufung ist. Durch persönliche Veränderungen stand ein Arbeitgeberwechsel im Jahre 2019 an. Dies nutzte er als Chance von der Rolle des Teilzeit-**AGILECOACH**es in eine Vollzeitbeschäftigung zu wechseln.

Seit 2018 arbeitet er als zertifizierter **AGILECOACH** und Scrum Master bei der K.A. Schmersal GmbH & Co. KG. Er ist zuständig für die Agile Transformation im gesamten Unternehmen, unterstützt und begleitet diverse Teams und das Management an aktuell zwei Standorten.

**Firma:**  **SCHMERSAL** K.A. Schmersal GmbH & Co. KG.  
THE DNA OF SAFETY

**Position:** zertifizierter **AGILECOACH** und Scrum Master



### Thomas Schwartz

ist Inhaber der Unternehmensberatung s3 Schwartz & Partner sowie leitender Berater und **AGILETRANSITION-COACH** der Axel Schröder Unternehmensberatung (AS&P). Seine berufliche Karriere startete er im fliegerischen Dienst der Luftwaffe (F4-F Phantom) wo er verschiedene Führungs- und Managementfunktionen ausübte. Seine vielfältigen Erfahrungen hieraus, setzt er seit 2005, nach einem Wechsel in die Privatwirtschaft, als selbständiger Projektleiter und PM-Berater ein.

Herr Schwartz ist Absolvent der Führungsakademie der Bundeswehr, hat einen Abschluss als Betriebswirt (SGD), ist Project Management Professional -PMP® sowie Experte der Theory of Constraints (TOC).

**Firma:**  s3 Schwartz & Partner

**Position:** Inhaber, leitender Berater



**David Suo**

Herr Suo verfügt über mehr als 30 Jahre Berufserfahrung in der IT-Branche. Er studierte und arbeitete 7 Jahre lang im Silicon Valley, Kalifornien. Im Jahr 2012 begann David seine agile Karriere mit dem Coaching von rund 200 Personen, um sich erfolgreich auf die groß angelegte agile Transformation im Cisco R&D Center, China, einzustellen. 2016 erhielt er den Cisco Pioneer Award Winner. David bietet als freiberuflicher **AGILECOACH** agiles Training, Beratung und Coaching für viele Branchen an, wie Internet, Telekommunikation, Finanzen, Versicherungen, Lebensmittel und Getränke, Logistik, Mechanik, IoT, Automotive, Stromnetz, Gesundheitswesen. Zu den Kunden gehören Cisco, Nokia, HSBC, PICC, Unilevel, Maersk, Volkswagen, SGS, SANY, Turck, Tellhow, CHISDC, etc. David lebt heute mit seiner Familie in Shanghai, China.

**Position:** selbständiger **AGILECOACH**

**Michael Theumert (\* 1975)**

studierte Mechatronik an der HSNR Krefeld und den Fontys Hogescholen Venlo. Über verschiedene Verantwortungen in den Jahren 2003–2012 im Entwicklungsbereich eines weltweit agierenden und in NRW ansässigen mittelständischen Spezialgeräteherstellers (2010–2012 als CTO) führte sein Weg Anfang 2013 als Leiter Technologieberatung nach München. Nach einer Weiterbildung zum systemischen Business Coach und Trainer ist er seit 2015 als selbständiger Unternehmer tätig und berät Unternehmen und Konzerne vornehmlich in agilen und digitalen Fragestellungen. In diesem Zusammenhang unterstützt er seit 2016 als **AGILETRANSITIONCOACH** und Trainer verschiedene Kunden der Axel Schröder Unternehmensberatung (AS&P) in der agilen Transition. Zusätzlich ist er Managing Partner und CTO eines Unternehmens, das im Bereich Cyber Defense aktiv ist.

**Firma:**  Axel Schröder Unternehmensberatung (AS&P)

**Position:** Senior Berater, **AGILETRANSITIONCOACH**

**Nicole Wannemacher**

ist seit Mai 2018 für Axel Schröder Unternehmensberatung (AS&P) im Marketing & Event tätig. Im November 2018 übernahm sie die Organisation des **AGILECOACH** Trainings. Ihre berufliche Laufbahn startete sie in der Hotellerie und hat dort verschiedene verantwortungsvolle Positionen begleitet. Unter anderem war sie im Ausland für ein Pre-Opening eines Hotels mitverantwortlich und eröffnete das Hotel in der Funktion als Deputy General Manager. Ihr berufsbegleitendes Abendstudium absolvierte sie erfolgreich als Betriebswirtin mit Schwerpunkt Marketing.

**Firma:**  Axel Schröder Unternehmensberatung (AS&P)

**Position:** Marketing & Events, **AGILECOACH** Trainings



### Frank Weghs

ist Mitinhaber der Unternehmensberatung s3 Schwartz & Partner sowie leitender Berater und **AGILETRANSITION-COACH** der Axel Schröder Unternehmensberatung (AS&P). Er begann seine berufliche Laufbahn als Luftfahrzeugführer der Luftwaffe und übernahm während seiner Dienstzeit in der Bundeswehr verschiedene Führungs- und Managementfunktionen. Im Jahr 2012 wechselte er in die Privatwirtschaft und leitete seitdem branchenübergreifend diverse Projekte als selbständiger Projektmanager. Parallel begann er ab 2013 mit der Beratung von Kunden in den Themen klassisches und agiles Projektmanagement, Critical Chain Projektmanagement, Multi-Projektmanagement, Führung und agile Produktentwicklung. Im Rahmen der Beratung begleitete er mehrere Firmen bei der Einführung eines effektiven Multi-Projektmanagements mit Critical Chain und Theory of Constraints (TOC) Elementen. Herr Weghs ist Absolvent der Führungsakademie der Bundeswehr, Project Management Professional (PMP®) und hat einen Abschluss als Diplom-Volkswirt.

**Firma:**  s3 Schwartz & Partner

**Position:** Inhaber, leitender Berater, **AGILETRANSITION-COACH**



### Stefan Weigand

seit 2015 Projektleiter für internationale Projekte.

Im Rahmen seiner Bachelorarbeit entwickelte er ein Lessons Learned Konzept für die Firma Preh GmbH (Automobilzulieferer). Schult Automotive SPICE Prozesse. Seit 2018 **AGILECOACH**. Seit 2019 NLP Master. Hat eine Beratungsfirma für Prozesse und Persönlichkeitsentwicklung gegründet. Unterrichtet ab Oktober 2019 an der Fachhochschule Schmalkalden Agile Produktentwicklung. Moderiert die Veranstaltung 12 Min Me in Bad Neustadt an der Saale (Speakerformat). Spielt gerne Fußballkicker und wünscht dir viel Erfolg mit diesem Buch. Namasté

**Firma:** selbständig

**Position:** Projektleiter, AS&P zertifizierter **AGILECOACH**



## 2.1 Gegenwind in der Sprintplanung

Roland Müller, Associated Partner, Senior **AGILETRANSITIONCOACH**

### Was bringt die Sprintplanung dem Team und dem Projektleiter

In einem Projekt, das über mehrere Jahre läuft und bei dem ca. fünf Teams mit fünf bis zehn Personen zu koordinieren und bei dem neben den AGIL arbeitenden Teams noch weitere Funktionen einzubinden sind, erbringt die

Sprintplanung neben der Auftragsklärung für die Teams noch weiteren Nutzen, die der **AGILECOACH** im Auge haben sollte.

### Nutzen der Sprintplanung

- Abstimmung mit den Nachbarteams: Wann sind Beistellungen der Nachbarteams oder anderer Projektmitglieder als Eingangsbedingung für die eigene Arbeit zu erwarten?
- In welchem Reifegrad oder welchen Stufen kann diese erfolgen, wo liegt der beste Kompromiss zwischen Bereitstellungstermin und Reifegrad?
- Wie sieht das Commitment im Verhältnis zu dem Fortschritt aus, den das Projekt zur termingerechten Fertigstellung benötigen würde?
- Finden wir eine Abkürzung, die dem Projekt verlorenen Puffer zurückgeben könnte?
- Können wir dem Projektleiter auf Basis des Sprintplans die Fortschrittsrückmeldungen in seinem Projektplan geben?

Dazu kommen noch die üblichen Ziele einer Sprintplanung:

- Aufschreiben des High-Level-Sprint-Ziels, das haben wir auch „Golden Goal“ genannt.
- Listen der erwünschten Arbeitsergebnisse der Teams mit den Erledigungskriterien aus Sicht des POTs (Product Owner Teams)
- Eine eindeutige Priorisierung der gewünschten Ergebnisse.
- Das Commitment des Teams unter der Annahme, dass in dem nächsten Sprint genauso viele unerkannte Themen auftauchen werden wie in dem letzten Sprint.

### Auch E-mails lesen kostet Zeit

Trotz der guten Auftragsklärung und Synchronisation stand zunächst auch bei diesem Projekt wie so oft die Kritik der Teams im Raum, dass der Planungsaufwand im Vergleich zur Arbeitszeit sehr hoch sei (ca. 3/4 Tag pro 10 Tage bei Zwei-Wochen-Sprints).

In einer Retrospektive zum Thema Projektplanung habe ich als **AGILECOACH** mit dem Team besprochen, ob auch nach ihrer Meinung all die Dinge, die das Team zur Planung beisteuert, hilfreich und notwendig für das Projekt sind. So konnte ich als der **AGILECOACH** mit dem Team ein gemeinsames Verständnis bekommen, was der Beitrag des Teams zur Planung ist, insbesondere dass die Feinabstimmung besser zwischen den Teams direkt stattfindet und nicht über den Projektleiter geroutet wird.

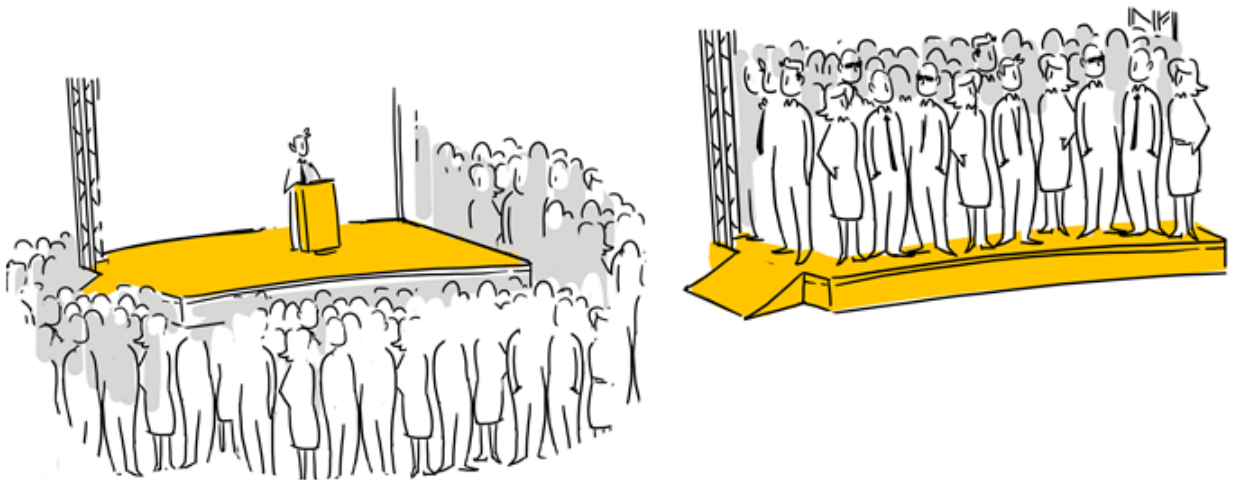
Um die Diskussion zu dem Zeitaufwand für die Planungsmeetings in richtige Bahnen zu lenken, kann der **AGILECOACH** darauf hinweisen, dass zu der Zeit der eigentlichen Sprintplanung noch die Zeiten eingerechnet werden

müssen, die bei schlechter Auftragsklärung für das Schreiben und Lesen nachgelagerter E-Mails und für bilaterale Abstimmungen anfallen.

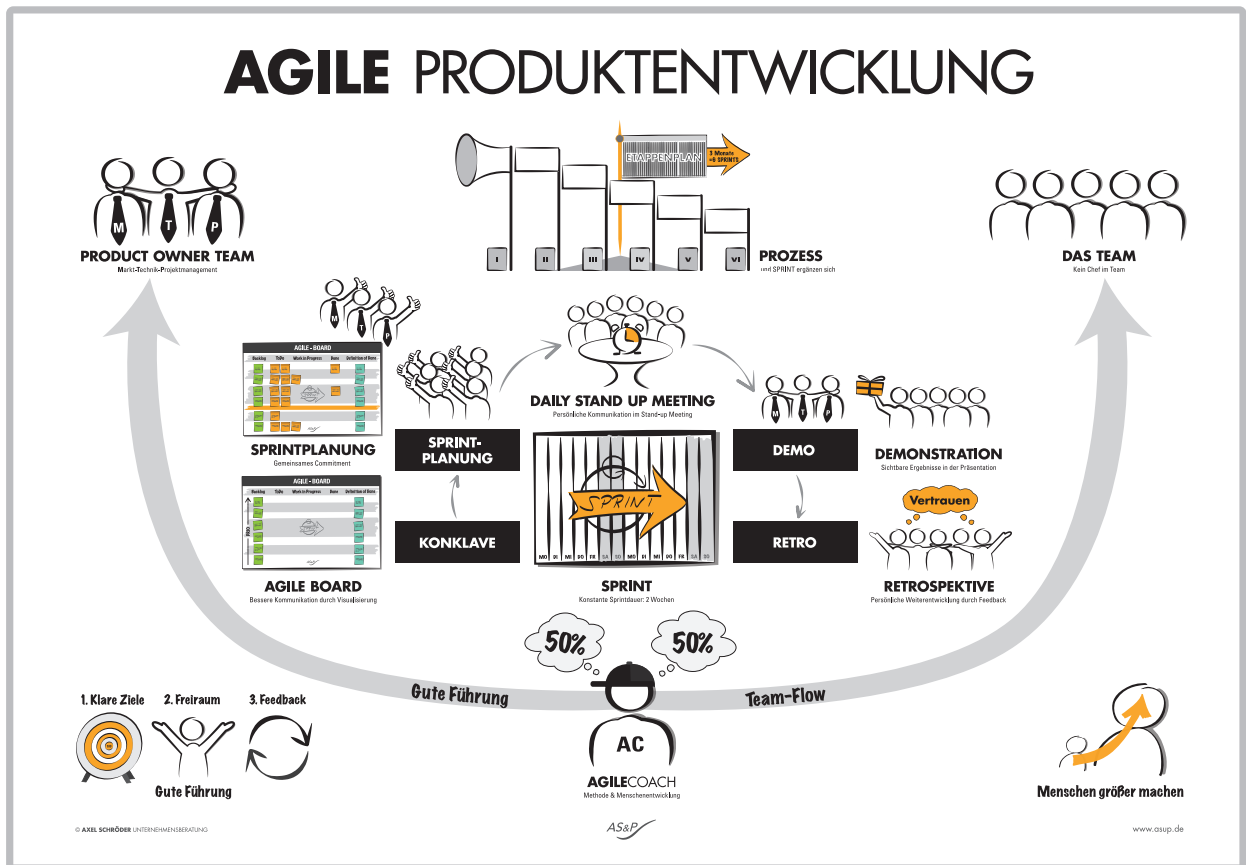
Die Summe der Zeit zur Synchronisation der Teams in der **AGILEN** Vorgehensweise war so etwa gleich, wenn nicht sogar kleiner als die des traditionellen Vorgehens. Sie lag bei ca. 8% für Demo, Retrospektive und Sprintplanung.

Nach wenigen Sprints wurde deutlich, dass die Qualität der Auftragsklärung mit Konklave und Sprintplanung nie so präzise war und ein sehr viel besseres Commitment erlaubte als früher, zumal im **AGILEN** Fall auch das Feedback (Demo) und der Verbesserungsprozess (Retro) enthalten war, der im nicht **AGILEN** Fall nicht so explizit verfolgt wird.

Je komplexer das Projekt, umso schlechter funktioniert das Micro Management eines Einzelnen. Das Zusammenarbeiten vieler muss aber strukturiert werden. Genau das leistet **AGILE**.



AGILE statt Micro Management



Agile hilft die Zusammenarbeit vieler zu strukturieren.

## Staffellauf statt starrer Übergabepunkte.

Bei der Zusammenarbeit der Teams wird es – besonders wenn man die Integration der Ergebnisse über die Teams in kurzen Zeitabständen anstrebt – ständig Beistellungen und Unterstützungen von einem Team in ein anderes Team geben; und das ist gut so.

Diese Unterstützung ist viel zu dicht und fließend, als dass sie in traditionellen Projektplänen mit Vorgänger-Nachfolger-Beziehungen erfasst und geplant werden könnte. So kann z. B. ein Teil der Mechanikkonstruktion fertiggestellt werden, auch wenn das Design der Messtechnik noch nicht stabil ist. Das Risiko einer Fehlbestellung zu akzeptieren, wurde vom Projektteam empfohlen und vom Steuerkreis genehmigt. Für andere Konstruktionen war dieses Risiko zu hoch, dort musste die Konstruktion noch auf weitere Detailklärungen der Messtechnik warten.

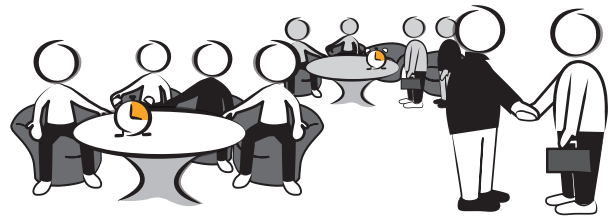
Diese feingranularen Abhängigkeiten zwischen Arbeitsergebnissen können nicht stabil in einem Projektplan dar-

gestellt werden. Es sind oft keine eindeutigen Vorgänger-Nachfolger-Beziehungen definierbar. Paralleles Arbeiten zum Preis eines erhöhten Risikos kann aufgebrauchten Projektpuffer zurückgewinnen. Das sollte aber nur dort eingesetzt werden, wo es der Terminerreichung helfen kann, mit anderen Worten auf dem kritischen Pfad.

Das echte Leben ist nun mal meistens keine eindeutig planbare Vorgänger-Nachfolger-Beziehung, sondern ein Staffellauf mit einer „Übergabezone“, in der man sehr viel miteinander reden muss. Im Staffellauf bleibt der nachfolgende Läufer auch nicht an einer Stelle stehen und wartet bis der ankommende Läufer genau an dem Punkt ankommt, der vereinbart war. Und wenn er etwas später kommt, fragt man auch nicht den Trainer, ob man jetzt selber ein bisschen länger warten sollte, sondern kommuniziert mit seinem Läuferkollegen.



Die Übergabe des Staffelholzes arrangieren die Läufer unter sich und nicht der Trainer.



World Café

Der **AGILECOACH** kann das fördern, indem er z. B. bei der Sprintplanung jeweils einen Vertreter eines Teams an die Sprint Boards der anderen Teams sendet, um dort das Timing und den Reifegrad der notwendigen Zulieferungen zu besprechen.

Die Abstimmung zwischen den Teams kann mit einem „World Café“-Format erfolgen. Vertreter der Teams besuchen sich kurz, um Abstimmungen zwischen den Teams zu treffen.

## Die Lust am Helfen wecken.

Die Teams haben es zu schätzen gelernt, dass Rückgewinnung von Puffer viel besser mit allen Teams und mit dem POT zusammen funktioniert, als alleine am Schreibtisch durch den Projektleiter. Es macht Spaß, verloren geglaubten Puffer wieder zurückzugewinnen. So wie es ungemein

motivierend ist, sich in einem Fußballspiel nach einem Rückstand wieder zurückzukämpfen und zu erfahren, dass man auch bei einem Rückstand noch gewinnen kann. Reine Start-Ziel-Siege sind in der Innovation selten.

## Was kann der Coach tun, um das in der Sprintplanung zu fördern?

Nach dem Vorstellen des gewünschten Sprintinhaltes durch das POT und dem Task Breakdown gehen Vertreter der Teams, deren Aufgaben nicht auf dem kritischen Pfad liegen, zu dem Team mit den Aufgaben auf dem kritischen Pfad, um mit diesem zu klären, was man beitragen kann, dass das „andere“ Team schneller vorwärts kommt oder von Aufgaben entlastet wird.

Dann können die Teams dem Projektleiter eine Rückmeldung geben, wie die „Estimated Time To Completion“ für

die Arbeitspakete sein würde und wie man Puffer zurückgewinnen kann. Das „Helfen“ muss sofort hoch gelobt werden – Puffer rückgewinnen muss zur coolen Sache werden, die Anerkennung bringt. Dann werden die Teams unglaublich kreativ, das Verkürzen des kritischen Pfades wird erstrebenswert, statt eine unangenehme Aufgabe zu sein.

## Muss alles als Story formuliert werden?

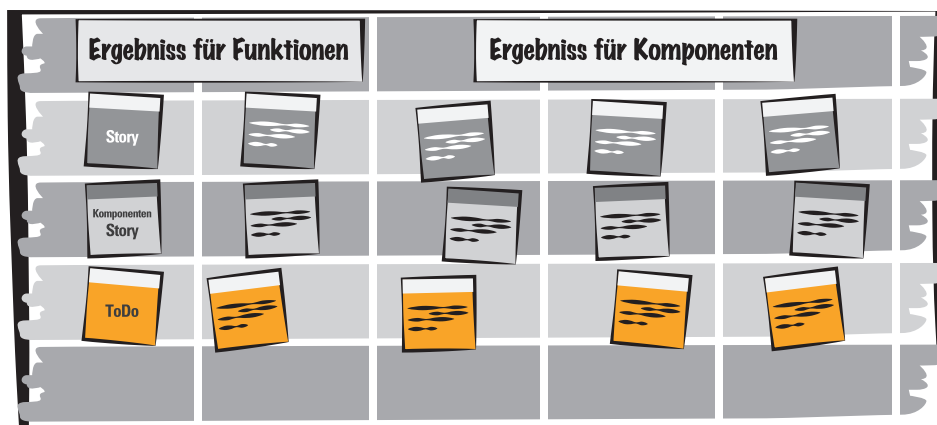
Gerade in größeren Projekten müssen technische Komponenten entweder neu entwickelt oder produktionsreif gemacht werden. Da steckt nicht immer wirklich neuer User Value dahinter, es ist oft Fließbandarbeit, wie z. B. bei 40 Zeichnungen die Toleranzrechnungen zu machen, Neuteilelisten zu pflegen, Signale auf Leiterplatten systematisch zu messen, Abstände oder CE-Vorgaben zu prüfen... sich eben Fleißkärtchen verdienen.

Das sind Aufgaben, von denen das POT oft noch nicht einmal weiß, dass es sie gibt. All das kann man unter dem Begriff „Technical Backlog“ zusammenfassen, die das Team zusätzlich zu den vom POT gewünschten Ergebnissen zum Backlog hinzufügen sollte. Gerade bei Aufgaben vom Typ „Fließbandarbeit“ war ich auch als AGILECOACH kompromissbereit beim Ausformulieren der „Definition of Done“ – es reicht aus zu sagen, dass man in den nächsten zwei Wochen ca. 2/3 der Zeichnungen geprüft haben wird und es noch ca. weitere zwei Sprints dauert bis alles fertig ist. Da muss auch nicht für jeden Tag ein eigener To-Do-Zettel geschrieben werden. Beim Daily zu sagen: „Bin immer noch dran und es dauert noch vier Tage“ ist hier auch ok.

Diese Art Stories haben wir „Komponenten orientierte Stories“ oder auch „Technischer Backlog“ genannt, um auszudrücken, dass es hier um einen Reifegradfortschritt einer Komponente auf der technischen Architekturebene geht und nicht primär um das Darstellen eines neuen oder erweiterten Kundennutzens. Wenn es länger als einen Sprint dauert, kann man diese Stories des „Technical Backlog“ auch für den nächsten Sprint recyceln.

Darunter gibt es noch eine weitere Ebene der „Kleinigkeiten“, für die wir keine Formulierung als Story oder Ergebnis künstlich erzwingen wollen: Auch bei AGILEN Teams gibt es simple To Dos, z. B. etwas in den Warenausgang bringen oder eine Bestellung auslösen, für die ein einfacher To-Do-Zettel reicht.

Mit diesen beiden, zur eigentlichen „User Story“ zusätzlichen Arten von Aufgaben, schafft man es, den gesamten Arbeitsaufwand eines Teams ohne „künstlichen“ Overhead abzubilden. Mir ist es lieber, diese einfachen Typen von Arbeitselementen zu haben und dafür den gesamten Arbeitsvorrat zu visualisieren, statt im Standup allzu oft zu hören: „Ich habe gestern folgendes gemacht – steht aber nicht auf dem Board“.



Sprint Board mit Stories, Komponenten Stories und To Dos

## Commitment in Zeiten hoher Unsicherheit – es gibt auch noch KANBAN

Insbesondere in frühen Projektphasen oder wenn das Team schwere technische Blocker beheben muss, ist es völlig normal, dass man nur 50 % der Arbeit des kommen-

den Sprints vorhersehen kann. Man lernt oft erst morgen, was übermorgen zu tun ist. Das ist aber keine Fehlleistung des Teams, sondern für diese Phase normal.



## 2 Sprintplanung

Wenn ein Team in einer solchen Phase ist, hilft es allen, die Arbeit, die man gefunden hat während man gearbeitet hat, auf ein Post It anderer Farbe zu schreiben und an das Sprint Board zu hängen. Am Ende des Sprints schätzt der **AGILECOACH**, wie viele Post It von der einen Farbe und wie viele von der anderen Farbe am Board hängen, um einen „Faktor“ zu bestimmen, den man bei der kommenden Sprintplanung für diese nicht planbaren Anteile vorhält.

Sollte allerdings der planbare Anteil für ein Team phasenweise deutlich unter 50% abfallen, so kann der **AGILE-**

COACH das Konklave und die Sprintplanung aussetzen und von Sprint Boards auf Kanban Boards umstellen.

Das ist vor allen in sehr frühen Phasen in Messlabors und in sehr späten Projektphasen der Fall, z. B. wenn vom Kunden eingehende Tickets und Change Requests zu verarbeiten sind, die eben je nach Testfortschritt des Kunden ungeplant hereinkommen.

Die orangen Post Its kamen ungeplant. Ihr Anteil ist visuell schnell ersichtlich und kann beim nächsten Commitment als Puffer freigehalten werden.



Vorhaltefaktor

## Fazit

Mit diesen Beispielen kann man das Team davon überzeugen, dass es das Recht und sogar die Pflicht hat AGILE Methoden anzupassen, sodass es für das Projekt passt. Es gibt niemanden, der das verbieten sollte, schon gar nicht der **AGILECOACH**. Er ist nicht in erster Linie der Wächter der AGILEN Prozesse, sondern der Wächter des Pragmatismus.

Termingerechte Fertigstellung ist auch bei AGILEN Teams ein wichtiger Kundennutzen, der sich aber mit sehr viel mehr Leichtigkeit einstellt. Das Feedback des Teams wird

genutzt, um das Projekt jeden Tag im Zielkorridor zu halten.

Ein indisches Sprichwort – leicht abgewandelt – sagt: „Am Ende ist es fertig, und wenn es nicht fertig ist, ist es nicht das Ende.“ Das mag für viele Projekte gelten, aber nicht für Projekte mit festen SOP. Hier hilft AGILE den Ehrgeiz zu entwickeln, jeden Tag um jeden Tag zu kämpfen.

Fußball spielen ist schön. Fußball spielen und gewinnen ist schöner.

## 2.2 Mit Rollenklarheit und Fokussierung zur erfolgreichen Sprintplanung

Michael Bauer, Division Manager und AS&P zertifizierter **AGILECOACH**

Wir haben Anfang 2017 mit der AGILEN Hardwareproduktentwicklung in einem ersten Entwicklungsbereich begonnen. Es handelt sich hierbei um komplexe, integrierte Elektronikbauteile, deren Entwicklungen in der Regel zwei bis drei Jahre beanspruchen. Die Idee zu einem AGILE Initial-Workshop kam von unserem CTO, Alexander Gerfer. Eine derartige Veranstaltung ist ratsam, um die Hintergründe und die agile Arbeitsweise besser kennen zu lernen, Appetit auf Neues zu machen und ein gemeinsames Commitment der involvierten Kolleginnen und Kollegen zu bekommen. So tragen alle aus Überzeugung diese Entscheidung mit, die auch jede Menge Veränderung bedeutet. Grundvoraussetzung für die Einführung war die Betreuung durch einen ausgebildeten **AGILECOACH** und Berater sowie zeitgleich die Weiterbildung und Zertifizierung interner Kollegen zum **AGILECOACH**. Dies war notwendig, um die Methodenkompetenz im Unternehmen langfristig zu sichern.

Der Weg zu „Bilderbuch-AGILE“ war steinig. Von der Umstellung des Führungsverhaltens, persönlichen Befindlichkeiten, Kontrollwahn und Detailverliebtheit auf der einen Seite bis hin zu notwendiger Abgabe ehemaliger Verantwortung als Product Owner und gefühlter Degradierung nun „nur noch“ Teammitglied zu sein auf der anderen, galt es viele Hürden zu nehmen. Hier war neben Methodenkompetenz vor allem viel Fingerspitzengefühl und Empathie notwendig. AGILE bringt erst mal Veränderung und somit sind die Reaktionen nachvollziehbar. Es dauert, bis jeder seine neue Rolle gefunden hat und deren Vorzüge erkennt.

Konsequentes Festhalten an den AGILEN Prinzipien, den Zeremonien und Rollen führte uns zum Erfolg. Heute ist AGILE aus der Entwicklung nicht mehr wegzudenken, die Vorteile überwiegen die anfänglichen Schwierigkeiten um ein Vielfaches. Einige unserer Gedankengänge, Kompromisse und Lösungen möchte ich nachfolgend mit euch teilen in der Hoffnung, dass etwas Interessantes, Neues oder Brauchbares für euch dabei ist.

Eine der Herausforderungen bei der Einführung der AGILEN Arbeitsweise war die hohe Anzahl an parallel laufenden Produktentwicklungen, die zuvor in der Verantwortung einzelner, unterschiedlicher Product Owner lagen. Wie sollten wir das abbilden? Wer hatte den Gesamtüberblick? Und wie passt dies zu den AGILEN Rollen? Viele Diskussionen und Überlegungen später bestand die Lösung in der Realisierung eines AGILEN Portfoliomanagements, das es uns ermöglicht, an bis zu sieben Produktentwicklungen gleichzeitig zu arbeiten und dennoch die notwendige Transparenz zu haben. Wir nutzen hierzu handelsübliche, mobile Pinnwände. Pro Sprint werden 18 - 22 Ergebnisse inklusive dazugehöriger Aufgaben auf unserem physischen Sprint Board dargestellt, die verschiedene Entwicklungsprojekte betreffen.

Aufgrund der Anzahl der Ziele haben wir uns für eine zusätzliche Priorisierung auf dem Board entschieden - von links nach rechts absteigend. Übergeordnetes Gesamtziel ist natürlich, alle Ergebnisse im Sprint zu erreichen. Die Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass es hilfreich ist, für Klarheit zu sorgen, was wirklich zwangsläufig fertig werden muss. Während des Sprints lebt so noch mehr der Teamgedanke in Form der „Hands-On“-Mentalität. Die Teammitglieder bieten sich gegenseitig Unterstützung an, sollte die Fertigstellung eines hoch priorisierten Zieles „gefährdet“ sein.

Das Sprint Board bildet die Arbeitsgrundlage des Teams und wird einmal pro Tag im Daily Standup Meeting aktualisiert. Es fördert die Transparenz und führt dazu, dass alle von den gemachten Erfahrungen profitieren können. Durch den stetigen Austausch werden potenzielle Fehler nicht einmal pro Person, sondern einmal pro Team gemacht.

Auf der Rückseite unserer mobilen Boards befindet sich die Etappenplanung, die vom POT vorbereitet für alle Teammitglieder einsehbar und transparent ist. Somit hat jeder stets einen guten Überblick über das Big Picture.

Produkt PRIO	A	D	E	F	G	B	C	D	G
Goal	≡	≡	≡	≡	≡	≡	≡	≡	≡
DoD	≡	≡	≡	≡	≡	≡	≡	≡	≡
ToDo	Aufgabe MA 3	Aufgabe MA 1	Aufgabe MA 2	Aufgabe MA 3	Aufgabe MA 1	Aufgabe MA 2	Aufgabe MA 3	Aufgabe MA 1	Aufgabe MA 2
	Aufgabe MA 5	Aufgabe MA 3	Aufgabe MA 2	Aufgabe MA 5	Aufgabe MA 3	Aufgabe MA 2	Aufgabe MA 5	Aufgabe MA 3	Aufgabe MA 2
	Aufgabe MA 8	Aufgabe MA 10	Aufgabe MA 9	Aufgabe MA 8	Aufgabe MA 10	Aufgabe MA 9	Aufgabe MA 8	Aufgabe MA 10	Aufgabe MA 9
	Aufgabe MA 1			Aufgabe MA 1			Aufgabe MA 1		
WIP									
Done									

Schematisches Sprintboard nach erfolgter Sprintplanung

Unsere frühere Trennung der Bereiche Produktmanagement sowie Forschung und Entwicklung machte mit den neu zu definierenden, AGILE Rollen wenig Sinn. Vielmehr galt es, die Kompetenzen zu bündeln und die ehemaligen Bereichsgrenzen offener zu gestalten. Wir haben uns daher dafür entschieden, beide Bereiche zusammenzuführen. Ein crossfunktionales Team besteht aus zehn Mitgliedern.

Das Product Owner Team (POT) besteht aus drei Mitgliedern. Das POT ist so zusammengesetzt, dass es die Bereiche Markt, Technik und Projektmanagement optimal repräsentiert. Aufgabe des POT ist es, langfristige Ziele und Commitments sowohl auf Etappen (entspricht sechs Sprints) als auch auf den einzelnen Sprint herunterzubrechen und somit das Team auf die notwendigen nächsten Schritte zu fokussieren.

Ein Sprint umfasst zwei Zeitwochen. Dies hat sich als optimaler Planungshorizont für konkrete Anforderungen herausgestellt.

Wir arbeiten mit den klassischen fünf Zeremonien (Konklave, Sprintplanung, Demonstration, Retrospektive sowie Daily Standup Meeting), um die Vorteile der AGILE Produktentwicklung optimal zu nutzen. Jede Zeremonie für sich hat einen großen Anteil am Erfolg von AGILE. So werden Motivation und Team Spirit aktiviert, Transparenz erhöht, gegenseitige Unterstützung und Wertschätzung ermöglicht, Vertrauen aufgebaut und im besten Fall führt dies dazu, die Kollegen in ihren persönlichen Flow zu bringen.

## Wie läuft die Sprintplanung konkret ab und wie lange dauert sie?

Die primäre Aufgabe der POT-Mitglieder ist es, die Prioritäten – sprich den Fokus – zu geben. Sie definieren für die Sprints das „WAS“ in Form der Ergebnisse. Im Konklave definiert das POT die notwendigen nächsten Schritte und Anforderungen. Die hier entstandenen Ergebnisse stellen im ersten Moment jedoch lediglich eine Art sinnvolle Wunschliste dar. Verbindlich werden sie erst durch das gemeinsame Commitment mit dem Team. Grundsätzlich sind die Ergebnisse des Sprints sowie die DoDs (Definition Of Done) so geplant, dass sie vom Team auch realisiert werden können, unerwartete Störungen oder externe Abhängigkeiten sind jedoch nicht immer restlos planbar.

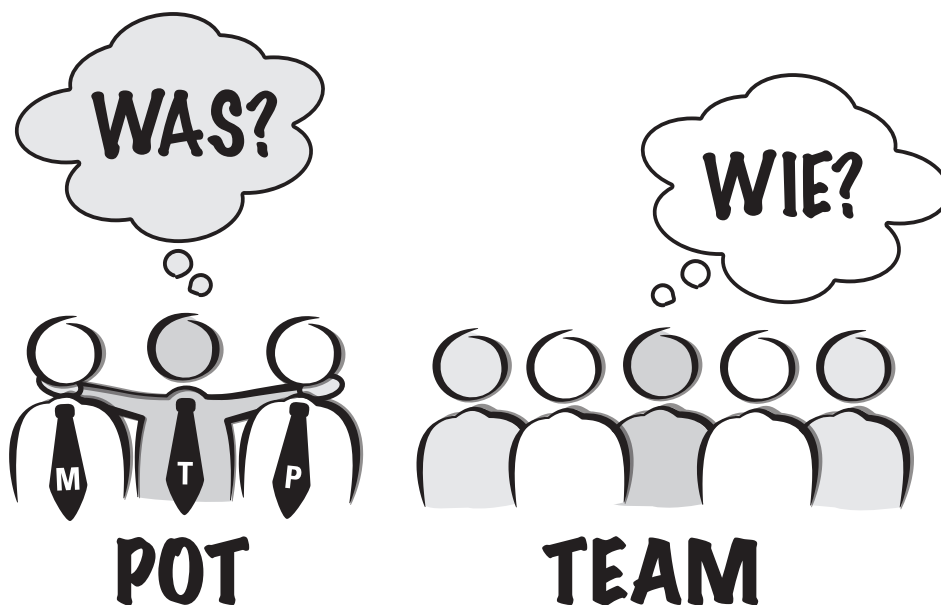
Der AGILECOACH achtet darauf, dass sich die Teammitglieder mit den notwendigen Utensilien zur Definition ihrer Tasks ausgestattet haben, in unserem Fall gelbe Sticker für die Aufgaben sowie Stifte. Er übergibt das Wort an das POT; dieses stellt zu Beginn der gemeinsamen Sprintplanung alle gewünschten Ergebnisse einzeln und im Detail dem Team vor. Dies erfolgt Step By Step (Fokussierung, Mitdenken...). Wir gestalten das so, dass hier bereits Rückfragen vom Team gewünscht sind, sofern vorhanden. Untermalt werden die Ergebnisse mit DoDs. Diese sind hilfreich, um die jeweilige „Schärfe“, Klarheit und Eindeutigkeit des Abnahmekriteriums darzustellen „Wie muss das Ergebnis sein, dass es erreicht ist...“

Unter Einbeziehung des Teamkalenders sowie gemäß der individuellen Passion und Kompetenz prüft nun jedes

Teammitglied, welche Aufgaben er oder sie übernehmen kann. Das Team organisiert sich hier primär selbst und kümmert sich darum „WIE“ die Ergebnisse innerhalb des nächsten Sprints gemeinsam erfüllt werden können. Dies bedarf detaillierter Abstimmung innerhalb des Teams und ggf. auch mit den Kollegen des POT. In der Regel sind mehrere Personen mit jeweils unterschiedlichen Aufgaben an der Erfüllung eines Ergebnisses beteiligt. Es gilt hier konkret abzustimmen, an welcher Stelle das Staffelholz dann übergeben wird. Wir achten darauf, dass die Formulie-



Die Teammitglieder müssen sich bei der Erfüllung von Aufgaben zur Erreichung eines Zieles konkret im Klaren sein, an welcher Stelle das Staffelholz übergeben wird.



Rollenklarheit als Grundvoraussetzung für AGILE

## 2 Sprintplanung

rung und Definition der Aufgaben einen Workload von einem Tag oder weniger benötigt. Somit ist im Daily der „Flow“ der einzelnen Aufgaben gewährleistet (TO DO → WIP → DONE), was ein gutes Gefühl, die Motivation, das Vorankommen und den Teamspirit fördert. Alle Aufgaben werden von den Teammitgliedern selbst definiert und mit ihrem Kürzel versehen.

Die konkrete Formulierung der einzelnen Aufgaben sowie der DODs soll so sein, dass es vom Team selbst erbracht werden kann. Es macht zum Beispiel Sinn, bei externen Abhängigkeiten oder Dienstleistungen die Aufgabe so zu formulieren, dass es einen Bearbeiter im Team gibt, der die Kommunikation mit dem externen Dienstleister übernimmt. Die Verantwortung für die Ergebnisse des Partners übernimmt der Kollege jedoch nicht, da dies außerhalb seines persönlichen Rahmens liegt. Auch die DoDs formulieren wir so, dass das Team diese DoDs erreichen kann. Alles andere führt zu Demotivation und Frust, da jeder alles gibt und das Ergebnis gegebenenfalls doch nicht erbracht wurde, da ein anderer Unternehmensbereich nicht „geliefert“ hat. Dies sind Feinheiten, jedoch für das Commitment und den Teamspirit sehr relevant.

Bei Engpässen in Ressourcen oder begründeten Abhängigkeiten der Anforderungen kann es auch dazu kommen, dass auf Wunsch des Teams Anforderungen nochmals in den Backlog geschoben oder auf dem Board anders priorisiert werden. Unser POT ist hierfür stets offen und kompromissbereit. Das Team selbst besteht aus Experten, die mit ihren Kompetenzen tief in einzelnen Prozessen und Aufgaben stecken, sie haben meist den allerbesten Einblick und deshalb ist es sinnvoll, ihre Meinung und Expertise hier mit einzubinden.

Wenn alle Abstimmungen geführt sowie die einzelnen Aufgaben definiert und formuliert sind, geht der **AGILECOACH** mit dem **POT** und den Teammitgliedern konkret die Ergebnisse, DoDs sowie die dazu notwendigen Aufgaben durch. Es wird final überprüft, ob die Inhalte der Aufgaben in Summe zur Erfüllung der jeweiligen DoDs/Ergebnisse führt. Dieser Prozess dauert bei uns insgesamt ca. 1 bis 1,5 Stunden.

Wenn alles passt, wird die Sprintplanung per „Daumen hoch“ besiegelt und vom **AGILECOACH** der neue Sprint gestartet. Somit steht das konkrete Commitment für die nächsten zwei Wochen. Ab jetzt sind die Teammitglieder dafür verantwortlich, die gewünschten Ergebnisse innerhalb der nächsten zwei Wochen gemeinsam zu erarbeiten.



Das gemeinsame Commitment schließt die Sprintplanung ab und ist die Voraussetzung für den Start des neuen Sprints.

## 2.3 Sprintplanung – und was man sonst noch alles falsch machen kann!

Axel Schulz

Diesmal möchte ich euch eine kleine Story aus dem schönen Sauerland berichten. Ich war unterwegs in einem großen Unternehmen, das in langjähriger Tradition Fahrzeugkomponenten für die Automotivebranche produziert. Diese Bauteile und Baugruppen werden auf großen Fertigungsstraßen hergestellt, die auch hin und wieder gewartet werden müssen. Um die Stillstandszeiten zu minimieren, wird an diesen Linien die sogenannte autonome Instandhaltung eingesetzt. Im laufenden Betrieb führt das Maschinenpersonal schon kleinere Wartungsschritte und vorbeugende Maßnahmen durch, um die Ausfallzeiten der Maschine und die Wartungsaufwände zu verringern. Doch in diesem Fall war der Produktionsleiter nicht zufrieden mit der tatsächlichen produktiven Zeit der Anlage. Es gab noch zu viel Ausfälle und Reparaturbedarf außerhalb der Wartungsintervalle.

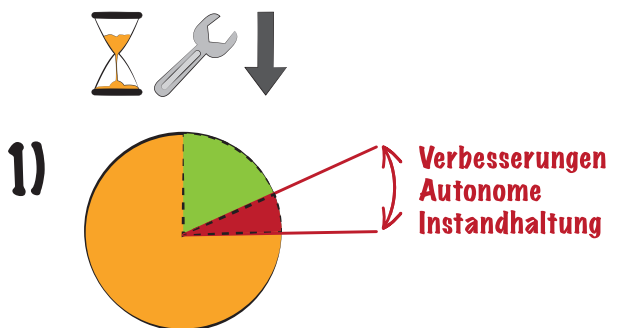
Die Auftraggeber hatten von AGILE gehört und wollten nun ein Projekt zur Optimierung der autonomen Instandhaltung mit der neuen Methodik ausprobieren. Ich war also vor Ort mit dem Projektleiter und dem Maschinenverantwortlichen und wir überlegten ein passendes Einführungskonzept für das AGILE Projekt. Bei diesem Thema braucht man ein Team, das in kürzester Zeit wie ein Trüffelschwein durch die Produktionslinie krabbelt und Verbesserungsmöglichkeiten wie leckere Pilze aufspürt. Das geht natürlich nur, wenn die Maschine steht. Da das Projekt zum Ziel hat, die Stillstandszeiten zu verringern, ist die Zeit zur Ermittlung des Verbesserungspotenzials eigentlich kontraproduktiv. Aber um diese Zeiten auch im Umsetzungsprojekt so gering wie möglich zu halten, wollte der Leiter die AGILE Arbeitsmethode einsetzen.

Zunächst mussten ein Setup des Projektes aufgestellt und die Ziele formuliert werden. Ebenso waren die Rollen zu definieren und diese mit Menschen zu besetzen. Hier kam es auf die crossfunktionale Zusammensetzung und insgesamt auf die Teamkompatibilität an, denn hier sollten in einem kleinen Team Produktionsmitarbeiter, Qualitäts-

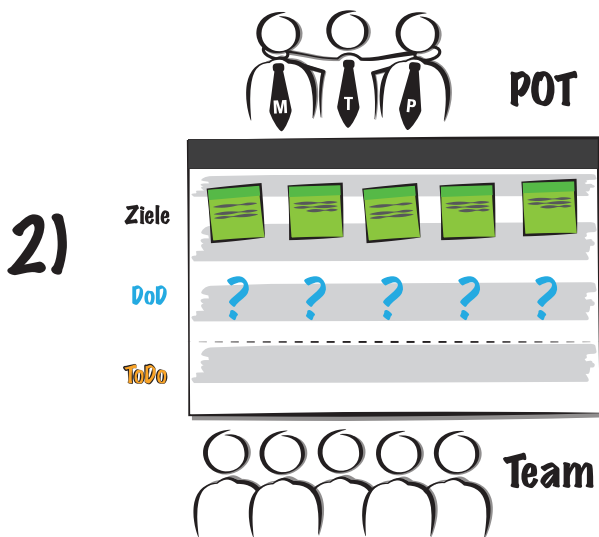
beauftragte, ein Redakteur aus der technischen Dokumentation, Maschinenführer und Experten der autonomen Instandhaltung und Werkstattmitarbeiter eng zusammenarbeiten und in die direkte Umsetzung gehen.

Nach der Setupphase wurde das Team sehr bald mit der Methode durch einen Initialworkshop vertraut gemacht und das Projektziel erläutert. Dann konnte es auch schon losgehen. Die Produktion hatte die freien Slots der Fertigungsstraße definiert, in denen an der Maschine gearbeitet werden durfte. Das Team ging in die erste Sprintplanung, um diesen Slot so gut wie möglich vorzubereiten.

Dazu hatte sich das Product Owner Team tags zuvor auf Ziele geeinigt, die sie nun in der Sprintplanung vorstellten. Allerdings war während des Konklaves kein Wort darüber gesprochen worden, was am Ende des Sprints zu den einzelnen Zielen als Abnahmekriterium (DoD) vorliegen sollte. Keine einzige blaue Karte! Nun kam ein zweites Momentum erschwerend hinzu: Auf Nachfrage des Teams konnte das POT keine qualifizierte Erklärung oder Einschränkung der DoD geben! Nun hatten das POT und das Team ein Problem: Das Team hatte das Gefühl, dass das POT nicht weiß, was es will und das POT hatte das Problem, beim Team Vertrauen zu verlieren.



Autonome Instandsetzung reduziert die unproduktiven Zeiten der Maschine

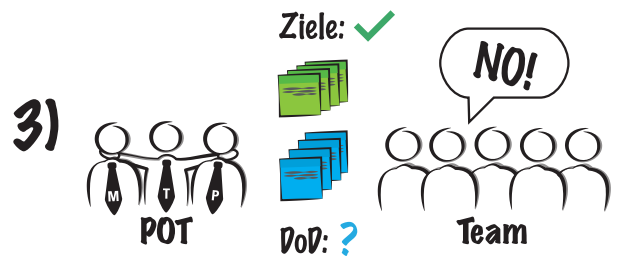


POT hat keine Definition of Done und keine Prioritäten geliefert.

Bei einem eingespielten Team würde ich sagen – na, kein Beinbruch. Dann machen wir die DoDs halt in der Sprintplanung. Aber in diesem Fall hat sich das nicht gut angefühlt: zu groß waren noch die Unsicherheiten im POT, wirklich die richtigen Ziele adressiert und die richtigen Abnahmekriterien gefunden zu haben. Die unterschiedlichen Sichtweisen der PO-Teammitglieder waren überhaupt nicht ausgetauscht und zum Konsens gebracht worden. Auch die Priorisierung war damit nicht gegeben, also kurz gesagt, es wurden keine wirklich klaren Ziele formuliert.

Notgedrungen brachen wir die Sprintplanung ab. Das POT musste „Nachsitzen“ und handelte intern unter den drei Rollen M, T und PL die DoDs und die Prioritäten aus. Die Sprintplanung mit dem Team wurde auf den Nachmittag geschoben und ein zweites Mal begonnen.

Diesmal mit mehr Erfolg – das Team bekam DoDs, das POT wieder Respekt, und alle miteinander die richtigen



Das Team darf auch mal NEIN sagen!

Prioritäten. So unangenehm die Sache auch war – die Methode hat auch hier glänzend funktioniert: anstatt mit halbgaren Zielen und DoDs ins Rennen zu starten und dies möglicherweise erst unterwegs zu erkennen und damit viel Waste zu produzieren, hat sich das Team mit seinen POs gaaanz weit am Anfang auseinander gesetzt – und schlussendlich für die notwendige Transparenz gesorgt.

Der Sprint lief übrigens sehr gut – das Team schaffte es in der kurzen Zeit viele Einsparpotenziale an der Maschine zu erkennen und sofort in die Umsetzung zu bringen! Jede Verbesserung wurde direkt aufgenommen, dokumentiert und in neue Anweisungen niedergeschrieben. Durch das crossfunktionale Team konnten diese Verbesserungen auch gleich „getestet“ werden, denn die Teilnehmer konnten aus ihrer Blickrichtung bewerten, ob die Verbesserung tatsächlich zur Zeitreduzierung taugt.

Das Team hatte in der kurzen Zeit von vier Wochen (hier wurden Wochensprints vereinbart) einen unglaublichen Teamspirit entwickelt, die Retros lieferten nicht vermutete Einblicke in die Mitarbeiterseelen und deren Bedürfnis nach Lob und Anerkennung, Teamzugehörigkeit und einen gewissen Stolz, etwas Tolles gemeinsam geschafft zu haben. Sie hatten es geschafft, sogar mal die Chefs (POT) zurückzuschicken, wenn deren Ziele noch unklar sind! Was für ein Erfolg!