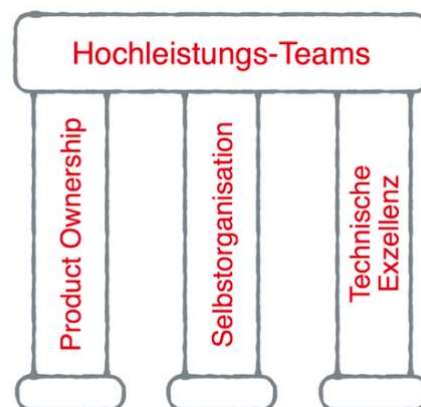


Verlässlich schnell liefern mit Hochleistungs-Teams

Wir befähigen Teams, verlässlich schnell zu liefern.

Begeisternde Produkte zu entwickeln ist Team-Sport. Eine Gruppe aus individuellen Cracks macht noch kein Hochleistungs-Team aus. Die Magie steckt in der Qualität der Kooperation!

Bei komplexen Problemstellungen erschaffen agile Teams bessere Lösungen in kürzerer Zeit – durch Kooperation. Ihr Erfolg basiert auf drei Säulen.



- **Product Ownership:** Agile Teams sind dann maximal wertschöpfend, wenn sie an den richtigen Dingen arbeiten. Dazu ist es wichtig, die Kundenbedürfnisse zu verstehen (und nicht einfach nur Anforderungen umzusetzen, die Dritte definiert haben) und auf dieser Basis so zu priorisieren, dass der Geschäftswert maximiert wird. Wie das Produkt am Ende aussehen muss, kann am Anfang der Entwicklung noch nicht sicher definiert werden. Daher ist ein wichtiger Aspekt, die Kunden immer wieder um Feedback zu den Produktinkrementen zu bitten und auf Basis des Feedbacks den Plan anzupassen.
- **Selbstorganisation:** Agile Teams organisieren ihre Arbeit selbst und haben stets ihren Fortschritt im Blick. Sie optimieren ihre Vorgehensweise kontinuierlich, um immer bessere Ergebnisse zu erzielen.
- **Technische Exzellenz:** Agile Entwicklung kann nur dann dauerhaft erfolgreich sein, wenn das Team seine technische Exzellenz stets im Blick hat und aktiv fördert.

Vorgehensweise

Jedes Unternehmen ist einzigartig, so dass jedes Team in einem einzigartigen Kontext arbeitet. Um hier passend beraten zu können, verschaffen wir uns zunächst einen Überblick darüber, wo das Team steht (Diagnose). Anschließend definieren wir in Workshops gemeinsam mit dem Kunden und dem Team die Ziele und die passende Vorgehensweise für die Einführung bzw. Verbesserung agilen Arbeitens. Dabei erkennen wir die Komplexität agiler Teams und ihrer Umgebung an und arbeiten

daher mit iterativen Ansätzen für die Einführung agilen Arbeitens. Immer wieder überprüfen wir, ob die Maßnahmen die erhofften Wirkungen hatten und passen auf dieser Basis das weitere Vorgehen an.



Ihre Ziele, unsere Unterstützung

In der Auftragsklärung finden wir gemeinsam mit Ihnen heraus, welcher methodischer Ansatz und welche Unterstützung an Besten geeignet ist, um Ihre Ziele zu erreichen.

Methodisch decken wir Scrum, Kanban und eXtreme Programming ebenso ab wie die gängigen Skalierungsframeworks (LeSS, Nexus, SAFe).

Unser Angebot reicht dabei von der Befähigung der einzelnen Rollen (Product Owner, Scrum Master, agiler Entwickler) über agiles und technisches Coaching für das Team bis hin zur Bereitstellung von Interims-Scrum Mastern, Product Ownern und Scrum Tandems.

Unsere Erfahrungen

Wir coachen seit 1999 agile Teams in den unterschiedlichsten Kontexten, in denen wir durch die große Anzahl festangestellter Mitarbeiter mehrere hundert Jahre Erfahrung aggregieren konnten. Diese Expertise hat bis dato 700 Unternehmen Anwendung gefunden, darunter jedes zweite DAX-Unternehmen. Wir haben Scrum, Kanban und eXtreme Programming für einzelne Teams eingeführt und in skalierten Umfeldern mit einer zweistelligen Anzahl von Teams. Wir haben dabei nicht nur Erfahrungen mit reinen Software-Entwicklungsteams gesammelt, sondern auch mit Teams in den Bereichen Operations/Betrieb, Service, Hardware-Entwicklung bis hin zur Organisation von Herrenausstattern und gynäkologischen Großpraxen.

Dabei haben wir gesehen, dass die konkreten methodischen Ansätze wie Scrum oder Kanban einen guten Startpunkt darstellen. Mit der Zeit nehmen Hochleistungs-Teams ihren Prozess in Besitz und optimieren ihn, so dass die Unternehmensziele noch effektiver erreicht werden können. So haben wir auch sehr viele Weiterentwicklungen von Scrum in der Praxis erlebt, z.B. ein großes Team aus 20 Mitgliedern, das wöchentlich neue kleine Teams aus 3 bis 4 Teammitgliedern für einzelne Features gebildet hat.

Unser Beratungsansatz

Auf dieser Seite beschreiben wir für Sie unseren Beratungsansatz. Natürlich gehen wir auch bei unserer Beratung selbst agil vor, d.h. wir nähern uns inkrementell dem Beratungsziel und legen großen Wert auf häufiges Feedback. Wenn Sie Fragen haben, treten Sie mit uns in [Kontakt](#).

1. Ziele der Beratung festlegen

Zunächst ist es wichtig, dass Sie und wir genau herausfinden, welche Ziele Sie haben. Möchten Sie z.B.

- schneller und häufiger Software ausliefern?
- Termine zuverlässiger einhalten oder insgesamt die Kundenzufriedenheit erhöhen?
- die Entwicklung beschleunigen und in ihrer Effizienz steigern?
- die Qualität der ausgelieferten Software nachhaltig verbessern?

Bei der Zielfindung kann es auch sehr hilfreich sein, wenn man sich seiner aktuellen Probleme bewusst wird. Haben Sie z.B.

- zu viel Prozessoverhead (für Planung, Dokumente, Modelle, Dokumentation)?
- Chaos, weil gar kein definierter Entwicklungsprozess vorhanden ist?
- ein System, das nicht mehr wartbar und erweiterbar ist?
- zu viele Bugs und zu viel Aufwand für Bugfixing und Wartungsreleases?
- Probleme, Ihre Entwicklung skalieren zu lassen, also neue Mitarbeiter effizient einzubinden?

Neben den hier beschriebenen Beispielen für Ziele und aktuelle Probleme gibt es noch viele weitere. Ihre konkrete Situation betrachten wir immer individuell und suchen die für Sie wirtschaftlichste und beste Lösung. Dabei helfen uns die Ziele und Probleme weiter, um uns die Bereiche in Ihrem Unternehmen anzusehen, die dafür besonders wichtig sind. Außerdem lassen wir uns bei unserem Beratungsauftrag an Ihren Zielen messen.

Ausgangspunkt für jeden Veränderungsvorschlag sind für uns Ihre Stärken, also die Dinge, die Sie gut und erfolgreich machen. Sie gilt es zu bewahren, auszubauen und als Fundament und Pfeiler für Neues zu nutzen.



2. Ausgangssituation analysieren

Wenn man ein Ziel erreichen will, dann muss man vorher wissen, von wo man eigentlich startet. Deshalb führen wir gemeinsam mit Ihnen eine Analyse der Ausgangssituation durch und stellen dabei Fragen zu den folgenden Punkten:

- Ihr Unternehmen: Unternehmenskontext? Hierarchien? Kundenarten? Anzahl der Kunden? Anzahl laufender paralleler Aufträge? Vertragsmodelle?
- Ihre Mitarbeiter: Welche Rollen werden wahrgenommen? Wie werden sie gelebt? Wie ist das Wissen verteilt?
- Ihre Projektorganisation: Gibt es einen Entwicklungsprozess? Wie wird er gelebt? Wie werden Teams zusammengestellt? Projektgrößen? Teamgröße? Teamverteilung (Offshoring)? Teamverantwortlichkeiten? Art der Entwicklung (Produkte)?, Anzahl paralleler Projekte? Wie werden Anforderungen erhoben und beschrieben? Anforderungsgranularität? Dokumentation? Tests?
- Ihre Planungsprozesse: Auf welcher Ebene und wie oft wird geplant? Schätzverfahren und Schätzgenauigkeit? Welche Releasezyklen gibt es? Entwicklungsgeschwindigkeit? Termintreue?
- Ihre Tools: Toolunterstützung für Anforderungserhebung, Modellierung, Entwicklung, Buildprozess etc.?
- Ihre Technologien: Eingesetzte Technologien? Technologischer und methodischer Wissensstand der Rolleninhaber?

Auch für das Analysieren der Ausgangssituation kommen Interviews und Workshops mit Ihnen zum Einsatz. Besonders wichtig sind für uns Retrospektiven, die wir gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern oder Teams durchführen und bei denen über das bisherige Vorgehen und die bisherige Situation gesprochen wird. Hieraus können sich nützliche Hinweise für die nachfolgende Beratung ergeben. Überdies sind Ihre Mitarbeiter auf diese Weise früh in den Veränderungsprozess eingebunden, wodurch bei entsprechender Berücksichtigung der Hinweise Ihrer Mitarbeiter eine höhere Akzeptanz und damit erfolgreichere Umsetzung erreicht wird.

3. Initiale Beratungsaufgaben priorisieren

Für unseren Beratungsauftrag erarbeiten wir gemeinsam mit Ihnen eine Liste der initialen Beratungsaufgaben, die Sie dann priorisieren. Diese Liste (bei Scrum auch Backlog genannt) dient uns anschließend als Anhaltspunkt für den Beginn der Beratung. Sie kann und wird im Laufe der Beratung geändert, neu priorisiert und erweitert. Sie könnte zum Beispiel wie folgt beginnen:

1. Teams bzgl. Scrum und automatisierter Akzeptanztests schulen (damit alle denselben Stand haben)
2. Schätzungen im Team durchführen und Planungsmeetings begleiten (um zu vorhersagbaren, zuverlässigen Terminen zu kommen)
3. Wichtige automatisierte Akzeptanztests für die Kernprozesse erstellen (um Qualität zu gewährleisten und Grundlagen für Refactorings zu schaffen)
4. ...

Später könnte sich bei diesem Beispiel in Punkt 2 herausstellen, dass das Schätzproblem vor allem auf die Art der Anforderungsbeschreibung zurückzuführen ist, weswegen hier eine neue Beratungsaufgabe hoch priorisiert eingefügt werden muss.

Die initialen Beratungsaufgaben ergeben sich für uns meist recht leicht aus Ihren Zielen und Ihrer Ausgangssituation. Die Priorisierung nehmen wir gemeinsam mit einem Manager (unserem Auftraggeber bei Ihnen) vor. Bei dieser Gelegenheit vereinbaren wir auch mit Ihnen, mit welcher Managementunterstützung wir bei Veränderungen der Organisation rechnen können und auf welchem Wege wir diese Unterstützung abrufen können.

Meist arbeiten wir nicht nur an einer einzigen Beratungsaufgabe, aber wir beschränken uns bewusst auf einige wenige parallele Aufgaben, um nicht zu viele Baustellen gleichzeitig aufzumachen.

4. Projektbegleitende Beratung und Wissen beim Kunden aufbauen

Zwar gibt es bei unserer Beratung kein "Wasch mich, aber mach mich nicht nass!". Trotzdem erfolgt unsere Beratung projekt- und entwicklungsbegleitend, so dass wir Ihr normales Tagesgeschäft so wenig stören wie möglich. Dieser evolutionäre Ansatz klappt in vielen Situationen gut, aber manchmal sind auch größere Veränderungen am Stück notwendig. Wir wollen die Veränderungen auch deshalb so schnell wie möglich in Ihre normale Entwicklungsarbeit einbringen, weil dies die besten empirischen Ergebnisse ermöglicht und das schnellste Feedback, ob die Veränderungen für Sie so funktionieren oder noch angepasst werden müssen.



Während der Beratung achten wir darauf, dass wir unser Wissen und die Gründe für bestimmte Entscheidungen und die Auswahl bestimmter Methoden oder Vorgehensweisen mit Ihnen diskutieren.

Denn Sie sollen ja auch noch nach unserer Beratung wissen, wie Sie zu Ihrer neuen Struktur und Ihrem geänderten Vorgehen gekommen sind. Beispielsweise würden wir bei einem Scrum-Coaching zwar vorübergehend einen ScrumMaster stellen, diese Rolle dann aber möglichst schnell an einen von uns ausgebildeten internen ScrumMaster aus Ihrem Team abgeben, den wir dann weiterhin in seiner Rolle ausbilden.

4. Projektbegleitende Beratung

Je nach Beratungsaufgabe kann unser Vorgehen dabei unterschiedlich ausfallen. Typischerweise sind wir bei der Einführung agiler Methoden z.B. bei der Anforderungserhebung und dem Aufschreiben der Anforderungen dabei, moderieren und begleiten Ihre Planungsmeetings und evtl. Schätzklausuren und führen gemeinsam mit Ihnen Retrospektiven durch.

5. Kontinuierliche Anpassung

Ganz im agilen Sinne gehen wir auch bei der Beratung davon aus, dass nicht gleich zu Beginn alle relevanten Fakten bekannt sein können. Darüber hinaus ändert sich selbst bei kürzeren Beratungsaufträgen häufig die Situation beim Kunden (beispielsweise weil die Konkurrenz ein neues Produkt auf den Markt gebracht hat und sich daraus eine Neupriorisierung der Ziele ergibt).

Deshalb gehen wir auch bei der Beratung iterativ vor und legen großen Wert auf häufiges Feedback: Wir stimmen uns regelmäßig mit Ihnen über die bisher durchgeführten Maßnahmen und die bisher erreichten (Teil-)Ziele ab. Sie haben so die Möglichkeit, die Aufgaben für die weitere Beratung neu zu priorisieren. Auch hier sind regelmäßige und systematische Retrospektiven eine wichtige Informationsquelle.



5. Kontinuierliche Anpassung

6. Beratungsziel erreicht

Sobald die vereinbarten Beratungsziele erreicht wurden, ziehen wir uns zurück. In der Regel kündigt sich der Abschluss der Beratung dadurch an, dass der Berater immer seltener beim Kunden benötigt wird. Allerdings lassen wir unsere Kunden auch nach Ende der regelmäßigen Beratung nicht allein.

Vielmehr stehen wir selbstverständlich weiterhin für Fragen zur Verfügung und können z.B. auch im Nachklapp noch vereinzelte Retrospektiven moderieren. Außerdem sind wir natürlich daran interessiert, welche Erfahrungen der Kunde nach Beratungsende macht.



6. Beratungsziel erreicht

Kontakt

Wir freuen uns auf ein unverbindliches Vorgespräch.



Dr. Ralf Lethmate

Agile Team Coach

#gernperDu

Tel. 0160/90 49 66 31

ralf.lethmate@it-agile.de

„Für mich ist Agilität folgendes:

- Distanz zwischen Problem und Problemlösern verringern,
- kleine Schritte gehen und prüfen,
- Ende-zu-Ende handeln,
- Immer besser werden.

Das Beste daran: es schafft Vertrauen und motiviert.“