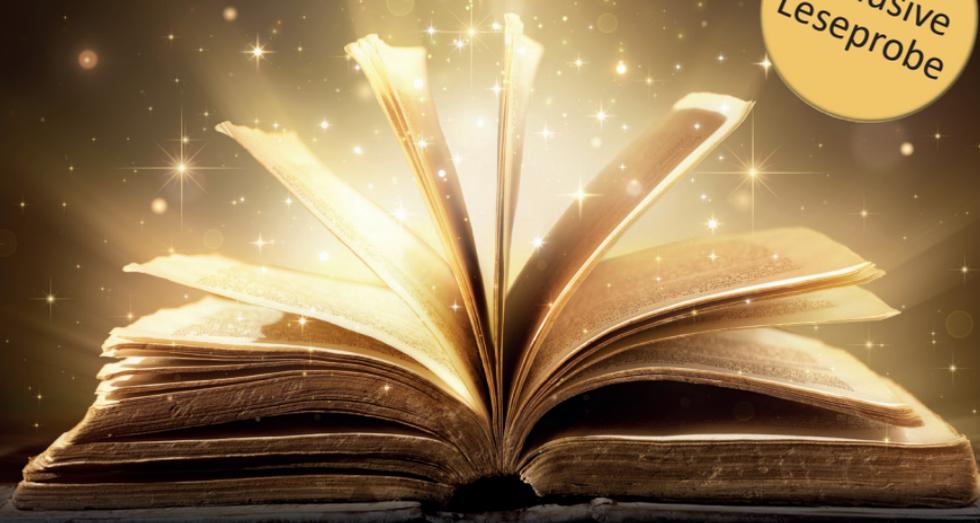


Agile

Short Stories

Exklusive
Leseprobe



49 Geschichten über das
Agilwerden und Agilbleiben

Lesson – learned

Heute trifft sich um 11 Uhr eine Auswahl der Projektteilnehmer am Standort der über 200 Kilometer entfernten Firmenzentrale. Früh morgens, es ist noch kalt und der Himmel grau, steige ich in meinen schwarzen Mietwagen und fahre los. Auf der Autobahn in Richtung Süden setzt der Regen ein. Er prasselt auf die Frontscheibe und der Wind wirbelt das Laub durch die Luft. »Na hoffentlich komme ich pünktlich an bei diesem Schietwetter¹«, schimpfe ich leise vor mich hin. Die Scheibenwischer schieben hektisch das Wasser zur Seite. Auf der Fahrt habe ich viel Zeit, um über das Projekt und den heutigen Termin nachzudenken.

Lessons Learned – was haben wir im Projekt gelernt? Es ist so einiges schiefgelaufen. Nur mit Mehrarbeit, Stress und zusätzlichen Mitarbeitern konnten wir die nicht enden wollenden Anforderungen mit einigen Abstrichen halbwegs termingerecht umsetzen. Das hatte sich wie ein Leben unter Dauerstrom angefühlt. Die Dokumentation blieb dabei auf der Strecke, und auch die Qualität war nicht perfekt. Für mich hatte das Problem ganz klar beim Start des Projekts begonnen, als die Anforderungen aufgeschrieben wurden. Es war nie so richtig klar, was dem Kunden versprochen worden war. Fix waren nur zwei Sachen: das Budget und der Termin. Ich bin gespannt, ob der heutige Termin irgendetwas bringt. Das Projekt ist vorbei und aus den Projekten davor haben wir selten etwas gelernt. Jetzt darf ich so weit fahren, obwohl es sicher wieder nur um Schuldzuweisungen geht. Das wird bestimmt eine dieser PowerPoint-Schlachten, in denen die Teilnehmer nacheinander erklären, warum sie keine Schuld am chaotischen Verlauf des Projekts hatten und warum die Schuld

1 norddeutscher Ausdruck für unbeständiges, feuchtes Wetter

eindeutig bei den anderen liegt. So wie es in den anderen Lessons Learned vergangener Projekte war, wenn sie überhaupt stattgefunden haben. Soll ich doch noch spontan absagen? Ach, vielleicht wird es ja ganz nett. Einige Kollegen habe ich seit Wochen, wenn nicht sogar Monaten nicht mehr gesehen.

Nach über drei Stunden Autofahrt im Dauerregen und zahlreichen Baustellen, die mich wertvolle Zeit gekostet haben, erreiche ich das Ziel. Nun muss ich mich beeilen, noch sieben Minuten bis zum Beginn der Veranstaltung. Mein Puls steigt. Ich hasse es, zu spät zu kommen. Vor mir erstreckt sich der nicht enden wollende Parkplatz der Firmenzentrale. Zum Glück finde ich nahe am Haupteingang eine Parklücke, ich schnappe meine Laptoptasche aus dem Kofferraum und eile zur Tür. Schnell das Drehkreuz beim Werkschutz passieren und ab in das mehrstöckige Nebengebäude, wo das Treffen stattfindet. Die ersten Schweißperlen glitzern auf meiner Stirn, unter meiner dunklen Softshelljacke wird es immer wärmer. Der gläserne Fahrstuhl bringt mich direkt in die dritte Etage. Während der Fahrt werfe ich einen kurzen Blick durch die bodentiefen Panoramafenster auf das riesige Firmengelände. Die Fahrstuhltür öffnet sich und nur einige Meter entfernt erreiche ich den Meetingraum. Ich tupfe die Schweißperlen schnell mit meinem Ärmel ab, ein letzter Blick auf meine Armbanduhr. Es ist 10:59 Uhr. »Puh, geschafft.« Abgehetzt und einen tiefen Atemzug holend durchschreite ich die Tür.

Im Hintergrund ertönt aus einem Bluetooth-Lautsprecher leise klassische Musik. Vor mir erblicke ich zuerst Matthias, den Hauptprojektleiter, Organisator und Moderator des Meetings. Matthias ist Mitte 40 und hat sein dünnes, graumeliertes Haar zu einem Seitenscheitel gekämmt. Er ist sportlich gekleidet: blau-weiß-kariertes

Hemd, dunkelblaue Jeans mit einem weißen Ledergürtel und dazu perfekt passende weiße Sneakers. Die Ärmel sind bis zum Oberarm lässig hochgekrempelt. Gemächlich kommt Matthias auf mich zu, breitet seine Arme aus, begrüßt mich herzlich mit einer Umarmung und sagt: »Schön, dass du es rechtzeitig geschafft hast. Ich hatte schon Angst wegen des Wetters. Nimm Platz und ruh dich kurz aus, wir fangen in zehn Minuten an. Nina und Jochen kommen etwas später.« »Na toll«, denke ich, »Nina und Jochen kommen zu spät, obwohl beide hier arbeiten. Wozu hetze ich mich so ab? Das ist mal wieder typisch für die beiden.« Im Raum warten bereits die anderen Teilnehmer. Nacheinander begrüße ich alle, setze mich auf einen freien Konferenzstuhl am Kopfende des grauen Tisches und schaue mich um. Bis auf Nina und Jochen sind alle Abteilungen vertreten, die am Projekt mitgewirkt haben. »Moment, der Vertrieb fehlt. Komisch, dass von denen noch keiner da ist. Die waren mit ihren Versprechungen gegenüber dem Kunden nicht gerade unbeteiligt am Chaos. Anforderungen vier Wochen vor dem Go-Live in die Entwicklung einkippen – nun ja«, erinnere ich mich. Zwischen der klassischen Hintergrundmusik nehme ich in unregelmäßigen Abständen das Klackern von Laptop-Tastaturen wahr. Manche Teilnehmer nutzen die Zeit, um schnell noch E-Mails zu beantworten, andere schauen aufs Smartphone, schreiben ebenfalls E-Mails oder surfen im Internet. Am anderen Ende des Raumes fällt mir ein Flipchart auf. Darauf ist eine mit schwarzen Strichen gezeichnete Figur erkennbar, die durch eine geöffnete Tür schaut und winkt. Darüber steht in großen Buchstaben geschrieben: HERZLICH WILLKOMMEN.



Wow, nicht schlecht. Eher ungewöhnlich, dass ein Flipchart eingesetzt wird. Normalerweise läuft in Meetings der Beamer auf Hochtouren und zeigt das Deckblatt einer PowerPoint-Präsentation mit Titel und Untertitel. Und heute? Der Beamer ist nicht einmal eingeschaltet. Hat Matthias das vergessen?

15 Minuten später schlendern Nina und Jochen entspannt durch die Tür. Mir fällt auf, dass sie einigen Teilnehmern zur Begrüßung die Hand reichen und sich mit Vornamen vorstellen. »Komisch, nun haben die so lange in einem Projekt gearbeitet und haben sich noch nicht persönlich kennengelernt? Wie soll man eine Verbindung zu einer Person aufbauen, die man noch nie getroffen hat? Nur durch E-Mails und Telefonate geht das wohl kaum«, sind meine ersten Gedanken.

Matthias stoppt die Musik über sein Smartphone und positioniert sich mir gegenüber auf der anderen Seite des Tisches. Einige Teilnehmer reagieren sofort und klappen die Laptops zu, andere tippen munter weiter oder starren auf das Smartphone. Mit seiner kräftigen, tiefen Raucherstimme sagt Matthias: »Ich begrüße euch ganz herzlich zu



unserem Lessons Learned und freue mich, dass ihr alle den Weg in die Zentrale gefunden habt. Bis auf den Vertrieb ist aus jeder Abteilung ein Mitarbeiter anwesend. Bevor ich starte, stelle ich euch die Regeln für die heutige Veranstaltung vor.« Er geht zum Flipchart und blättert das erste Blatt um, auf dem die Spielregeln geschrieben stehen. Matthias liest vor: »Keine Handys! Keine E-Mails! Lasst andere ausreden. Geht respektvoll miteinander um und gebt konstruktive Kritik. Gibt es

irgendwelche Einwände?» Sein prüfender Blick wandert durch den Raum. Keine Reaktion. »Das werde ich als Zustimmung und bitte euch, die Laptops und die Mobiltelefone nun wegzupacken.« Die Teilnehmer stecken ihre Geräte in die Taschen und lagern diese hinter sich an den Wänden. »Ein guter Start, nun können wir fokussiert über das abgeschlossene Projekt diskutieren«, flüstere ich meinem Sitznachbarn zu.

Es kehrt wieder Ruhe ein, alle starren gespannt Matthias an und ich spüre, wie er die ungeteilte Aufmerksamkeit genießt. In der Zwischenzeit hat Matthias das nächste Flipchart aufgedeckt. »Wir starten mit einem Check-in.« Auf dem Flipchart ist unter der Überschrift links eine Sonne und rechts daneben eine Gewitterwolke zu erkennen. Darunter stehen zwei Fragen: »Wie fühle ich mich heute?« und »Wie fand ich das Projekt?«. Matthias erklärt weiter: »Jeder bekommt zwei Klebepunkte und darf zu jeder Frage einen Punkt auf die Skala von Sonne bis Gewitter kleben.« Genau das tun wir dann auch, und das Ergebnis ist eindeutig: Die Punkte unter der ersten Frage liegen weitgehend im sonnigen Bereich. Unter der zweiten Frage drängen die meisten Punkte zur Gewitterwolke. Nur zwei Punkte kleben in Sonnennähe.

Der Check-in ist schnell vorbei. Anschließend verteilt Matthias rote Karteikarten an alle Teilnehmer und blättert zum nächsten Flipchart um. Darauf erkenne ich zwei Strichfiguren: Die erste hat einen ausgestreckten Arm mit einer roten Karte in der Hand. Die zweite Strichfigur darunter streckt auch den Arm aus, doch die Hand ist geballt und der Daumen zeigt nach oben. Matthias liest den Text vor, der unter den Figuren steht: »Was hat dich am Projekt am meisten aufgeregt? Gib dem Stellvertreter des Teams die Karte und begründe deinen Standpunkt.« Kurze Pause. Ich merke, wie einige Teilnehmer schwer durch-

atmen. Dann fährt Matthias fort: »Wünsch dir was! Sag dem Stellvertreter des Teams, was du dir für das nächste Projekt wünschst. Ihr habt eine Timebox von zwei Minuten, um euch zu überlegen, wem ihr die rote Karteikarte geben möchtet.« Jochen fragt: »Wem geben wir die Karten, wenn wir dem Vertrieb die rote Karte zeigen möchten?« Matthias antwortet souverän: »Die dürft ihr stellvertretend mir überreichen.« Anschließend stellt Matthias einen Countdown auf einer für alle gut erkennbaren, übergroßen LED-Tischuhr auf zwei Minuten ein.

Die Zeit läuft. Mein erster Gedanke ist, dass das nicht viel Zeit ist und nun wohl die befürchteten Schuldzuweisungen und Rechtfertigungen beginnen. Bei dem Gedanken, wem ich die Karte geben soll, spüre ich, wie mein Puls langsam steigt. Mir wird warm. Alle Teilnehmer schauen konzentriert auf den Tisch und überlegen angestrengt. Plötzlich klingelt die Tischuhr. Die Zeit ist um. Ich treffe für mich noch schnell eine Entscheidung. Matthias fordert die Teilnehmer auf, sich nacheinander die roten Karten zu überreichen und eine kurze Begründung mitzugeben. Er erinnert uns noch kurz an die Spielregeln, die er eingangs erläutert hat. Dann startet die Übergabe der Karten und ich bin überrascht, wie friedlich und respektvoll das vonstatten geht. Es gibt keine Rechtfertigungen oder Diskussionen. In seiner Rolle als Stellvertreter für den Vertrieb hat Matthias bereits einige Karten bekommen. Dann bin ich an der Reihe und so richtig wohl fühle ich mich nicht dabei. Ich stehe auf und gehe zu Björn, der mir gegenüber sitzt. Björn war für die technische Umsetzung im Backend verantwortlich. Immer wieder gab es zwischen seinem und meinem Bereich Abstimmungsprobleme. Mit ruhiger Stimme sage ich zu ihm: »Ich hätte mir mehr Kommunikation gewünscht. Ich wünsche mir für das nächste Projekt, dass wir uns regelmäßig persönlich treffen, um den Aus-

tausch zu fördern und Missverständnisse zu vermeiden.« Dann fällt mir ein, dass das auch zu mir gepasst hätte. Ich reiße die Karte in zwei Hälften, übergebe ihm die eine und behalte die andere. Björn nickt und nimmt seine Hälfte der Karte entgegen. Sämtliche Wünsche der Teilnehmer an die Vertreter der Abteilungen schreibt Matthias auf große Post-its und klebt diese an ein Whiteboard auf der anderen Seite des Raumes.

Die meisten Themen, die von den Teilnehmern angesprochen werden, haben etwas mit ungenauen Anforderungen, mit der hohen Komplexität des Projekts, mit der Kommunikation oder abteilungsübergreifender Zusammenarbeit zu tun. Ich erinnere mich an die zahlreichen »War Rooms«, die während des Projekts von Führungskräften initiiert wurden. Ein War Room wurde meist dann ins Leben gerufen, wenn das Projekt in Schieflage geraten war und abteilungsübergreifende Probleme nicht über Telefon oder E-Mails geklärt werden konnten. In den War Room kam aus jeder Abteilung des Projektteams mindestens ein Abgesandter, um die Probleme schnell und direkt zu lösen. Warum macht man das? Damit die Mitarbeiter von Angesicht zu Angesicht miteinander kommunizieren. »Wenn das so wirkungsvoll ist, warum arbeiten wir nicht grundsätzlich interdisziplinär zusammen an einem Ort und nennen das nicht War Room, sondern Team?«, denke ich mir.

Matthias erklärt: »Alle haben jetzt zehn Minuten Zeit, um bis zu drei Ideen zur Verbesserung auf jeweils ein Post-it zu schreiben. Danach stellt jeder seine Ideen mit zwei bis drei Sätzen vor.« Die Tischuhr wird gestellt und es geht los. Nach kurzer Zeit füllt sich die Wand mit Ideen und einige werden direkt beim Ankleben thematisch gruppiert. Manche Ideen gefallen mir auf Anhieb! Im nächsten Schritt erhält jeder Teilnehmer von Matthias drei Klebepunkte,

die wir zur Priorisierung auf die Ideen-Post-its kleben. Ich bin überrascht, wie ähnlich die Teilnehmer die Ideen gewichten. »Die fünf Themen mit den meisten Klebepunkten werden wir noch einmal diskutieren«, erklärt Matthias und deutet auf die Tischuhr. »Jede Idee wird 10 Minuten diskutiert. Danach werde ich euch fragen, ob ihr die Diskussion weiterführen möchtet. Die Abstimmung erfolgt über Handzeichen. Daumen nach oben bedeutet ‚Diskussion fortführen‘ und Daumen runter ‚Diskussion beenden‘. Ist die Mehrheit für die Fortführung der Diskussion, dann wird die Diskussion um die Hälfte der vorherigen Zeit verlängert. Verlängert wird maximal zweimal.« Ich bin gespannt, wie gut die Diskussionen mit diesen Zeitvorgaben funktionieren werden. Es gibt doch einige Kollegen in dieser Runde, die sich nicht gerne unterbrechen lassen. Eine Idee nach der anderen wird diskutiert und konkretisiert. Matthias schreibt die Erkenntnisse für jedes Thema während der Diskussion auf ein eigenes Flipchart. Ich bin überrascht, wie charmant Matthias die Teilnehmer dazu bringt zum Ende zu kommen, wenn die Timebox abgelaufen ist – niemand fühlt sich angegriffen.

Nach 90 Minuten Diskussion kann sich das Ergebnis wirklich sehen lassen. Für jedes Thema haben wir zwei bis drei Vorschläge erarbeitet, die hoffentlich zu besseren Projektverläufen führen werden. Wir haben sogar Vorschläge entwickelt, die mit minimalem Aufwand einen maximalen Erfolg bringen könnten. Ich bin mir nicht sicher, ob und inwieweit diese Vorschläge helfen werden – teilweise finde ich sie zu oberflächlich und nicht konkret genug. Doch ich lasse mich gerne positiv überraschen.

Das Meeting ist fast zu Ende und Matthias verkündet: »Die Ergebnisse und das Fotoprotokoll werde ich in einer Präsentation zusammenfassen und zeitnah dem oberen Management vorstellen.« Dann bittet er um ein Feedback

zum Lessons Learned und blättert sein letztes Flipchart um. Darauf sind wieder eine Sonne und eine Gewitterwolke zu erkennen. Wieder darf jeder Teilnehmer mit Klebepunkten abstimmen. Wir stürmen mit Elan nach vorne und verteilen die Punkte. Matthias ist sichtlich über das Ergebnis erfreut, denn alle Punkte kleben unter der Sonne. Er bedankt sich für das eindeutige Feedback, für die Teilnahme und wünscht allen einen guten Nachhauseweg. Ich stehe auf, packe meine Sachen und gehe noch einmal zu Matthias. »Vielen Dank für deine Moderation, das war eine gelungene Veranstaltung. Ich bin total inspiriert. Danke!« Wir umarmen uns zum Abschied.

Im Fahrstuhl lasse ich das Lessons Learned Revue passieren. Ich bin total begeistert von dem, was wir in den vergangenen Stunden gemeinsam erarbeitet haben. Am meisten hat mich Matthias in seiner Rolle als Moderator beeindruckt. Die Einleitung mit den Spielregeln, die ausgewählten Methodenbausteine, die Visualisierungen am Flipchart und die Arbeit mit Post-its und Whiteboards passten wunderbar. Er hat einen Raum für kreative Zusammenarbeit geschaffen und ich bin total froh, dass er völlig auf digitale Medien verzichtet hat. Der Termin war für mich ein sehr gutes Beispiel dafür, wie wichtig ein Moderator ist, der sich über den Ablauf einer Veranstaltung Gedanken macht, das Gespräch lenkt oder lenkend in die Kommunikation eingreift.

Der Regen hat aufgehört und die Sonne strahlt über die nahegelegenen Wälder. Trockenem Fußes erreiche ich mein Auto und setze mich hinter das Lederlenkrad. Bevor ich den Zündschlüssel umdrehe, mache ich einen tiefen Atemzug nach diesen anstrengenden, doch durchwegs positiven Stunden. Ich bin zufrieden mit den Ergebnissen und gespannt, was davon in den nächsten Projekten konkret umgesetzt wird. Dennoch bin ich unsicher, wie die

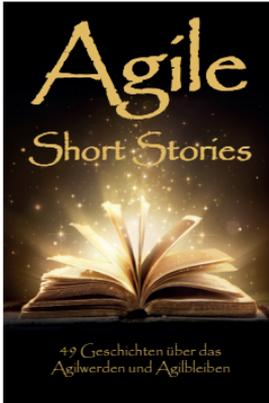
Änderungen ins Unternehmen getragen werden. Die Ergebnisse werden zunächst nur dem oberen Management vorgestellt, um daraus Maßnahmen abzuleiten. Ich befürchte, dass sich letztendlich doch nicht viel ändern wird.

»Doch was nehme ich persönlich aus der heutigen Veranstaltung mit? Was möchte ich ab morgen anders machen?«, überlege ich. Auf jeden Fall möchte ich zukünftig weniger per E-Mail kommunizieren, sondern komplexe Sachverhalte mit den Kollegen direkt über Videotelefonie oder vor Ort klären. Der regelmäßige Austausch ist entscheidend für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Ich bin begeistert von den Visualisierungen, die Matthias benutzt hat. Wenn ich zu Hause bin, werde ich nachforschen, wo ich so etwas lernen kann. Früher habe ich viel und gerne gezeichnet. Ich sollte wieder damit anfangen. Jetzt bin ich froh, dass ich am Morgen doch losgefahren bin. Ich genieße auf der Rückfahrt entspannte Musik, während am Horizont langsam die Sonne untergeht.

Hendrik Bornholdt

ist Medieninformatiker und arbeitet als Agile Coach, Trainer und Moderator bei Arvato Supply Chain Solutions und Friends of C. in Hamburg, wo man ihn auch bei vielen Meetups der Agile Community trifft. Er begleitet Individuen, Teams und Organisationen bei der Veränderung im Sinne agiler Werte und Prinzipien. 2009 übernahm er zum ersten Mal die Rolle des Scrum Masters. Heute sind seine Schwerpunkte Kollaboration, Führung und Organisationsentwicklung und er lebt seine Leidenschaft: das Visualisieren am Flipchart – inzwischen ein wesentlicher Bestandteil seiner Trainings.





Miriam Sasse, Joachim Pfeffer (Hrsg.)

Agile Short Stories

ISBN 978-3-947487-05-9

Softcover, 412 Seiten

19,90 EUR [D]

20,50 EUR [A]

Geschichten transportieren mehr als nur Wissen. Sie berühren, inspirieren, schaffen Nähe und ein Gespür für andere Menschen. Geschichten zeigen etwas von uns selbst und werden so zur Hilfe, wenn wir uns in ähnlichen Situationen befinden.

In diesem Buch teilen 45 Autorinnen und Autoren ihre Erlebnisse aus der Welt der Agilität. Es sind erfahrene Product Owner, Scrum Master, Führungskräfte, Agile Coaches, Berater und Organisationsentwickler. Sie erzählen wahre Geschichten aus ihrem Arbeitsalltag und ihrem persönlichen Leben: über die ersten Schritte und Spannungen in Teams, förderliche und hinderliche Führung, Verluste und Ängste, erstaunliche Entwicklungen, klare Werte und Haltungen. Diese Geschichten machen das Angebot, als Menschen voneinander zu lernen.

Mit dem Kauf dieses Buches unterstützen Sie
Flying Hope e.V.

Agile Short Stories

Geschichten transportieren mehr als nur Wissen. Sie berühren, inspirieren, schaffen Nähe und ein Gespür für andere Menschen. Geschichten zeigen etwas von uns selbst und werden so zur Hilfe, wenn sich andere in ähnlichen Situationen befinden.

In diesem Buch teilen 45 Autorinnen und Autoren ihre Erlebnisse aus der Welt der Agilität. Es sind erfahrene Product Owner, Scrum Master, Führungskräfte, Agile Coaches, Berater und Organisationsentwickler. Sie erzählen wahre Geschichten aus ihrem Arbeitsalltag und ihrem persönlichen Leben: über die ersten Erfolge und Spannungen in Teams, förderliche und hinderliche Führung, Verluste und Ängste, erstaunliche Entwicklungen, klare Werte und Haltungen. Diese Geschichten machen das Angebot, als Menschen voneinander zu lernen.

Mit dem Kauf dieses Buches unterstützen Sie Flying Hope e.V.

#AgileShortStories