

## Agile (Scrum) Werte Fallbeispiele

### Selbstverpflichtung

#### Positives Fallbeispiel

Kurz vor dem Review, in dem den Kunden das fertige Produkt vorgestellt werden sollte, gab es ein massives Problem.

Marco bemerkte das Problem Freitagabend, gerade als er ins Wochenende starten wollte. Er informierte die anderen Teammitglieder darüber und setzte sich an seinen Arbeitsplatz, um sich an unterschiedlichen Lösungen zu versuchen.

Wegen der Dringlichkeit beschloss auch Christoph, der Scrum Master, der schon zu Hause war, wieder in die Firma zu fahren und Hilfe anzubieten.

Als er ankam, stellte er erfreut fest, dass auch die anderen Teammitglieder gekommen waren. Einige unterhielten sich angeregt und versuchten die Ursache des Problems zu finden, andere kümmerten sich um etwas zu essen und zu trinken.

Das Aufspüren des Fehlers und seine Behebung zogen sich über mehrere Stunden hin. Obwohl einige aus dem Team nicht direkt helfen konnten, blieben sie vor Ort und unterstützten dort, wo es eben ging.

Für alle überraschend kam spät am Abend auch noch der Abteilungsleiter dazu und bot seine Hilfe an, statt das Team unter Druck zu setzen.

Gemeinsam mit dem Scrum Master stärkte er dann während der Kundenpräsentation seinem Team den Rücken durch seine Anwesenheit. Der Kunde war hochzufrieden, dass der Termin am darauffolgenden Montag eingehalten werden konnte.

Über das Engagement aller Beteiligten und den Schulterschluss des Abteilungsleiters mit dem Team wurde noch lange nach dem Vorfall anerkennend gesprochen.

Darüber hinaus schien der Vorfall das Team noch weiter zusammenzuschweißen und die Einigkeit und Geschlossenheit des Teams setzten auch weiter positive Kräfte frei.

Diesen Effekt erzielt man nur, wenn jeder Einzelne seinen Teil dazu beiträgt.

#### Negatives Fallbeispiel

Zu Beginn des aktuellen Sprints hatte das Team neue Aufgabenpakete übernommen.

Monique, eines der Teammitglieder, hatte diese nach eigenem Gutdünken und ohne Absprache mit den anderen in einzelne Tasks aufgeteilt, und alle Anwesenden suchten sich eine Aufgabe daraus aus, die sie bearbeiten wollten.

Frank konnte an diesem Tag nicht dabei sein und musste die letzte noch übrig gebliebene Aufgabe übernehmen. Als er vorsichtig anmerkte, dass er sich die Erledigung nicht zutraue, weil er sich fachlich damit nicht auskenne, blaffte ihn Monique an:

»Mensch, Frank, jetzt brems uns hier nicht aus, wir können ja auch nichts dafür, dass du nicht da warst.«

Frank sagte nichts mehr und auch sonst niemand im Team. In den folgenden Daily Meetings stellte sich mit der Zeit heraus, dass es zwei Teammitglieder gab, die nichts zum Erreichen des Sprintziels beitrugen:

Frank und Harald, die miteinander befreundet waren. Dieses »fehlende Commitment« zum Team und auch zum Sprintziel führte zu massiver Unzufriedenheit innerhalb des Teams, aber auch von Außenstehenden mit dem Team.

Die Teammitglieder begannen sich untereinander Vorwürfe zu machen und wurden immer gereizter, bis es schließlich zu einem lautstarken Streit in der nächsten Retrospektive kam, in der die Zusammenarbeit unter die Lupe genommen wurde.

Harald meinte sauer: »So könnt ihr mit Frank nicht umgehen! Ihm einfach eine Aufgabe zuweisen! Unmöglich! Du bist hier nicht die Chefin, Monique!«

Monique erwiderte beleidigt: »Macht euren Kram doch selbst, ich habe keine Lust mehr, mich hier zu engagieren.« Türenknallend rauschte sie ab. Frank sagte nichts ...

Sicher hatte es Monique gut gemeint. Aber mindestens zwei aus dem Team waren genervt von ihr und hielten sie für anmaßend.

Hier müssten dringend die Rollen geklärt werden, die jeder im Team einnimmt. Ihr Abgang ist das Gegenteil von Commitment, darüber hinaus verletzt ihre Antwort auf Haralds Einwand den Wert »Respekt«.

Allerdings wäre es Franks Aufgabe gewesen, für sich und sein Anliegen einzustehen, statt die Sache so zu regeln, dass er dann eben nichts mehr zur Zielerreichung beitrug.

Für Harald gilt das Gleiche. Außer dass er seine Unzufriedenheit nicht mit versteckter Arbeitsverweigerung beantworten sollte, tat er seinem Freund auch keinen Gefallen, als er ihn quasi entmündigte und ihn wie ein Kind behandelte.

## Offenheit

### Negatives Fallbeispiel

Frank arbeitet seit 32 Jahren als Ingenieur mit Führungsaufgabe bei einem Automotive-Konzern.

Kürzlich wurde dieser aufgekauft und nun müssen die Prozesse nach Maßgabe der Käufer angepasst werden.

Sein Vorgesetzter beauftragt ihn damit, das Team über die Details zu informieren und dafür zu sorgen, dass die neuen Prozesse entsprechend umgesetzt werden.

Im nächsten Meeting stellt Frank seinen 20 Mitarbeitern die neuen Prozesse vor und weist an, sie anstelle der bisher genutzten zu verwenden. Die Mitarbeiter stellen einige Fragen zu den Details, nicken verhalten und gehen wieder an ihre Arbeit.

Im nächsten Meeting in der Woche darauf fragt Frank nach dem Status der Umsetzung und stellt fest, dass noch nach den alten Prozessen gearbeitet wurde.

In der Annahme, dass die Mitarbeiter die neuen Prozesse noch nicht richtig verstanden haben, erläutert er sie nochmals detailliert und weist nochmals deutlich darauf hin, dass sie ab sofort genutzt werden müssen.

In mehreren Meetings in den darauffolgenden Wochen stellt er immer wieder fest, dass nur unwesentliche Änderungen der Prozesse vorgenommen wurden und noch immer die alten genutzt werden.

Fünf Monate später sind die Prozesse noch immer nicht umgesetzt. Frank beruft ein Krisenmeeting ein, bei dem es zu einer aufgebrachten Diskussion kommt.

Mehr als die Hälfte seines Teams beschwert sich lautstark darüber, dass die neuen Prozesse schlechter als die bisher genutzten seien und dass sie schließlich keine schlechteren Autos als zuvor entwickeln wollten.

Die restlichen Mitarbeiter hören schweigend zu und sagen nichts dazu. Das Meeting endet in schlechter Stimmung, ein halbes Jahr später sind die Prozesse noch immer nicht wirklich angepasst, und die meisten Mitarbeiter beharren noch immer darauf, dass früher alles besser war.

In unserem Coaching wird Frank in der Rückschau auf die Situation klar,

- dass er es versäumt hatte, den Sinn und Nutzen der neuen Prozesse herauszustellen,
- dass dies wohl auch daran lag, dass er selbst lieber weiter die gewohnten Prozesse genutzt hätte,
- dass er in den Meetings Dinge gesagt hatte wie »Ich finde das ja auch nicht gut, aber die wollen das eben so« und dass man ihm dadurch seine fehlende Offenheit für das Neue sicher angemerkt hat,
- dass er es seinen Mitarbeitern damit sicher nicht leichter gemacht hat, die neuen Prozesse zu akzeptieren und zu erkennen, dass sie auch positive Seiten haben,

- dass seine Mitarbeiter »gemauert« haben und – statt offen über ihre Bedenken zu sprechen – lieber einfach weitergemacht haben wie bisher.

### Positives Beispiel

Lukas arbeitet seit vielen Jahren als Tester in einem Team, das seit einigen Monaten mit Scrum als agiler Arbeitsform arbeitet.

Er mag seine Arbeit, fühlt sich sehr wohl mit seinen Kollegen, mit einigen Teammitgliedern ist er befreundet und er spielt in seiner Freizeit Fußball mit ihnen.

In der Mittagspause erfährt er vom Scrum Master eines anderen Teams, dass ein Kollege aufgrund eines Unfalls sehr lange ausfallen wird. Paul, der Scrum Master, fragt Lukas, ob er nicht als Programmierer einspringen könnte, er würde dringend jemanden suchen.

Lukas hat vor allem im Bereich Test und Validierung tiefes Fachwissen, daneben aber auch einiges an Programmierkenntnissen. Das erzählt er Paul:

»Dass ich kein erfahrener Programmierer bin und bisher als Tester gearbeitet habe, weißt du, oder? Ich bin unsicher, ob meine Programmierkenntnisse ausreichen werden. Und ich will mein Team nicht hängen lassen, die brauchen mich doch als Tester.«

Paul bietet ihm an, einmal darüber zu schlafen und über das Angebot nachzudenken, und kündigt an, sich selbst auch Gedanken zu Lösungsmöglichkeiten zu machen. Lukas ist einverstanden und sie verabreden sich für den nächsten Tag. Am Abend ruft er mich im Rahmen seines Coachingpakets an und spricht die Sache mit mir durch:

»Ich bin nervös, wenn ich an die möglichen Veränderungen denke, kann mir aber schon vorstellen, es zu versuchen.«

Wir besprechen, dass es eine Chance für ihn sein könnte, weil er sein T-shaped-Profil weiterentwickelt und dann noch gefragter sein wird, da er breiter eingesetzt werden kann.

Beim Termin mit Paul erklärt der ihm, dass er sich noch schlau gemacht und erfahren hat, dass es bei der Arbeit des anderen Teams um ein Produkt geht, das gerade erst neu entwickelt wird, sodass Lukas genügend Zeit hätte, seine Programmierkenntnisse im Verlauf des Arbeitsprozesses zu vertiefen, dass der Tester aus seinem Team bereit wäre, in Lukas' Team zu wechseln, und aktuell nicht gebraucht wird und dass er nach der Gesundung des verunfallten Kollegen wieder zurück in sein Team wechseln könnte, wenn er das dann noch wollte.

Lukas sagt zu und wechselt zum neuen Team, nachdem er Matthias, den anderen Tester, noch ins Team eingeführt hat.

Anfangs muss sich Lukas noch in das neue Aufgabenfeld »hineinfuchsen« und hat weniger Freizeit als zuvor, aber schon nach acht Wochen stellt er fest, dass er die Arbeit sogar interessanter als vorher das Testen findet, das er schon sehr lange gemacht hat und das irgendwie auch zur fast schon langweiligen Routine geworden war.

Das Team hat ihn offen und herzlich aufgenommen, Fußball spielt er noch immer mit seinen Freunden, und der Product Owner seines neuen Teams ist so zufrieden mit ihm, dass er ihn bei einer Präsentation vor allen Stakeholdern und dem Vorstand für seinen Mut zur Veränderung und für seinen wertvollen Beitrag zum Teamerfolg gelobt hat.

18 Monate später ruft er mich an und berichtet stolz und froh, dass er in ein Team berufen wurde, das dafür bekannt ist, dass es für seine hochpriorisierten Spezialaufgaben nur die Besten auswählt, und dass es ein absoluter Traumjob sei, der ihm sehr viel Spaß machen würde.

»Wie gut, dass ich mich auf die Veränderung eingelassen habe, sonst hätte ich wohl nie entdeckt, was es außer Testen noch Spannendes gibt, und hätte den Traumjob nie bekommen!«

Hilfreich war dabei sicher auch, dass er seine Bedenken offen (und mutig) kommuniziert hat, sodass der Scrum Master darauf eingehen und ihn ermutigen konnte!

## Mut

### Positives Fallbeispiel

Peter ist vom gesamten Team als Experte für Softwareentwicklung anerkannt und gibt die letzte Funktion als »ready« zur Implementierung frei.

Die Zeit drängt, denn der Kunde wartet dringend auf das fertige Produkt und der Zeitplan wurde schon zweimal überschritten.

Alle sind erleichtert, jetzt endlich fertig zu sein und das Produkt zwei Tage später dem schon ungehaltenen Kunden präsentieren zu können.

Beim Meeting zur Endabnahme fällt Lisa auf, dass der verwendete Algorithmus einen kleinen, aber entscheidenden Fehler hat:

Das Produkt soll nämlich hauptsächlich in nordischen Ländern verkauft und eingesetzt werden. Daher ist wichtig, dass es auch die Umgebungstemperatur auswertet, um optimal zu funktionieren.

Das hat Peter übersehen. Lisa hat sehr viel weniger Erfahrung als Peter und sehr viel weniger Rückhalt aus dem Team als er. Außerdem weiß sie aus leidlicher Erfahrung, dass Peter dazu neigt, aggressiv zu reagieren, wenn man ihn auf einen Fehler hinweist.

Alle im Team vermeiden das. Und ihr ist klar, dass der Zeitplan ein drittes Mal nicht eingehalten werden kann, wenn jetzt noch nachgebessert werden muss, und dass ihre Kollegen nicht erfreut sein werden, noch »eine Runde drehen« zu müssen.

Obwohl sie befürchten muss, dass ihre Beliebtheit im Team nicht gerade steigen wird, nimmt Lisa all ihren Mut zusammen und weist auf den Fehler hin.

Sie bietet dabei an, das anstehende Telefonat mit dem Kunden zu übernehmen, ihm die Sachlage zu erklären und den Termin ein weiteres Mal abzusagen.

Wie sie erwartet hat, wird es darauf turbulent. Peter schimpft: »So wichtig ist das doch gar nicht! Die Software ist prima so!«

Die anderen Kollegen pflichten ihm bei, und Jan, der die Software getestet hat, meint: »Jetzt versau uns doch nicht den Termin. Das gibt nur Ärger!«

Dennoch entscheidet man sich zähneknirschend, den Kunden zu informieren. Im Telefonat mit dem Kunden macht Lisa die Wichtigkeit der Funktion deutlich und stellt heraus, wie wichtig es dem Team ist, den Kunden zufriedenzustellen, indem an alles gedacht wird, was für den Erfolg des Kunden entscheidend ist.

Sie kann die Wogen glätten, bei der Präsentation zwei Wochen später dankt ihr der Kunde für ihre Umsicht:

»Wenn Sie nicht daran gedacht hätten, hätte es sicher viele Reklamationen gegeben, das wäre viel aufwendiger geworden als der Umstand, dass wir jetzt noch warten mussten.«

In der Folge steigt Lisas Ansehen im Team, und sogar Peter kommt zu ihr, entschuldigt sich für seine aggressiven Worte und gibt ihr im Nachhinein recht.

## **Negatives Fallbeispiel**

Stanislav erkennt drei Tage vor der Deadline, dass er sie nicht halten kann.

Er informiert seinen Chef darüber und bittet ihn darum, dem Kunden Bescheid zu sagen. Seinem Vorgesetzten ist es aber wichtig, dass Stanislav selbst mit seinem Kunden spricht, den er als Führungskraft des weitgehend selbstorganisierten Teams gar nicht kennt.

Stanislav stimmt zu, entscheidet sich dann aber, doch noch zu versuchen, die Deadline einzuhalten. Wie befürchtet, kann er sie nicht halten. Er arbeitet weiter mit Hochdruck an der Fertigstellung, bittet aber weder das Team um Unterstützung noch informiert er den Kunden.

Drei Tage nach Ablauf der Deadline ruft der Kunde an, erreicht einen ahnungslosen Kollegen von Stanislav und fragt ärgerlich nach, was denn los sei. Der Kollege fragt bei Stanislav nach, erzählt ihm, dass der Kunde sauer ist, und bittet ihn, den schnell zurückzurufen.

Stanislav drückt sich zwei weitere Tage lang und hört dann vom mittlerweile richtig schlecht gelaunten Kunden: »Warum sagen Sie mir denn nicht Bescheid? Anscheinend kann ich mich nicht auf Sie verlassen! Hätte ich das gewusst, hätte ich einen anderen Part noch vorziehen können, dann wäre es gar kein Problem gewesen. Aber jetzt bin ich richtig in der Klemme!«

In der Retrospektive kurz danach kritisiert der Kollege das Verhalten von Stanislav, der mit seiner »Drückebergerei« nicht nur den Kunden verärgert, sondern auch das Team unnötig unter immensen Druck gesetzt hat.

## Fokus

### Positives Fallbeispiel

Sandra arbeitet gerade konzentriert an ihrem Beitrag zum Erreichen des nächsten Sprintziels. Ihr Vorgesetzter kommt und sagt:

»Ich muss dich mal kurz sprechen.« Sandra antwortet freundlich, aber bestimmt: »Ich brauche noch eine halbe Stunde, um die Sache hier fertig zu machen, und komme gleich danach zu dir. Du weißt ja, wir hatten beim letzten Meeting gemeinsam festgelegt, dass Fokus ein hoher Wert für uns ist.«

Ihr Vorgesetzter lächelt: »Stimmt, Sandra. Alles klar, dann bis später.«

Wäre Sandra der Aufforderung ihres Vorgesetzten sofort gefolgt, hätte das den Arbeitsfluss eines Teammitglieds gestört. Die Arbeit zu unterbrechen und später neu damit zu beginnen, hätte außerdem von Sandra »geistiges Umrüsten«\* verlangt und die Erledigung der Aufgabe dadurch noch zusätzlich verlangsamt.

Außer Fokus brauchte Sandra auch Mut:

den Mut, Nein zu einer Ablenkung zu sagen, die nichts mit der Zielerreichung zu tun hat – und das einem Vorgesetzten gegenüber. Indem Sandra freundlich, aber bestimmt auf der Fertigstellung ihres Beitrags und der Einhaltung des Wertes bestand, konnte sie selbst fokussiert weiterarbeiten, garantierte damit aber auch den Fokus für das Team.

### Negatives Fallbeispiel

Lisa arbeitet neben mehreren »normalen« Projekten einmal in der Woche für drei Stunden in einem agilen Projekt nach Scrum und zusätzlich zwei Stunden wöchentlich in einem Projekt, das Design Thinking als agile Methode nutzt.

Bei jedem der Treffen zu den agilen Projekten fehlt mindestens eines der Teammitglieder, weil es ebenfalls noch in weiteren Projekten arbeitet, die von der Geschäftsführung gerade höher priorisiert werden.

In den letzten drei Scrum-Sprints wurden die Ziele nicht erreicht. Das Design-Thinking-Projekt dümpelt auch nur ergebnislos vor sich hin.

Die Stimmung in den beiden Teams ist mehr als mies und wird noch schlechter, nachdem ihre Vorgesetzten im deshalb einberufenen Meeting lautstark ihren Unmut über die »Minderleistung« formulieren.

Lisa ist frustriert, fühlt sich überfordert, und ihre Motivation, die anfangs sehr hoch war, ist nun im Keller. In der Folge findet sie immer wieder Gründe, nicht mehr an den agilen Projekten teilzunehmen. Wenn sie doch einmal aus Pflichtgefühl hingehet, bleibt sie teilnahmslos und wartet ungeduldig, dass die Zeit abläuft und sie wieder gehen kann.

Leider erlebe ich oft, dass Führungskräfte viel Wert darauf legen, dass Sprintziele erreicht werden, aber gleichzeitig der Zielerreichung stark im Weg stehen.

Das macht es für Mitarbeiter schwierig bis unmöglich, den Fokus (und ihre Motivation) zu erhalten!

Es ist eines dieser typischen »Impediments«, also Hindernisse, bei deren Beseitigung ein Scrum oder Agile Master unterstützend eingreifen muss.

\*

## Geistiges Umrüsten

In traditionellen Unternehmen arbeiten Menschen häufig in mehreren Projekten gleichzeitig. Man will Mitarbeiter und Führungskräfte möglichst effektiv und effizient einsetzen und sie hoch auslasten, um Kosten zu sparen.

Diese gängige Praxis führt aber zu langen Wartezeiten, weil viele Aufgaben nicht ohne die Hilfe oder Zustimmung von anderen abgeschlossen werden können. Wenn jemand Hilfe braucht, muss er erst warten, bis der hoch ausgelastete Mitarbeiter wieder Zeit hat.

Dies wiederum führt dazu, dass Mitarbeiter und Führungskräfte die Wartezeit mit anderen Tätigkeiten füllen, damit ihre Auslastung weiter steigern und dann ebenfalls nur noch schlecht für andere Mitarbeiter erreichbar sind.

Auch in Organisationen, die agil arbeiten möchten, erlebe ich häufig, dass Mitarbeiter neben zahlreichen »normalen« Projekten noch zusätzlich in einem agilen Projekt arbeiten.

Das sieht dann beispielsweise so aus, dass die Mitglieder des agilen Teams jeden Dienstag zwei bis vier Stunden Zeit haben, um an ihrem Sprintziel zu arbeiten. Das ist keine gute Idee, aber leider derzeit noch gängige Praxis.

Der Scrum-Wert »Fokus« kann so seinen Wert nicht entfalten und ambitionierte Sprintziele können nicht erreicht werden!

Anfang der 1990er-Jahre hat der US-amerikanische Informatiker Gerald Weinberg nachgewiesen, dass die Kosten, die durch eine hohe Auslastung entstehen, meist



höher sind als die erwartete Einsparung, denn es entstehen immense Verluste durch das »geistige Umrüsten«, das gedankliche Wechseln von Projekt zu Projekt:

Schon bei zwei Projekten zeitgleich werden 20 Prozent der Zeit durch das Wechseln verloren, bei drei Projekten parallel sind es schon 40 Prozent und bei fünf Projekten bleiben nur noch 5 Prozent der Zeit je Projekt für die eigentliche Arbeit übrig, 75 Prozent werden ausschließlich für das geistige Umrüsten verbraucht. Eine Auslastung von 100 Prozent würde Stillstand bedeuten!

Anzahl Projekte	Zeitanteil pro Projekt	Verlust durch Umrüsten
1	100 Prozent	0 Prozent
2	40 Prozent	20 Prozent
3	20 Prozent	40 Prozent
4	10 Prozent	60 Prozent
5	5 Prozent	75 Prozent

Rüstzeiten für das gleichzeitige Bearbeiten von mehreren Aufgaben oder Projekten

(Quelle: G.Weinberg)