



SUCCESS- STORY DER »RITT AUF DER RASIERERKLINGE«

**Mit Scrum und einem selbst-
organisierten Team die
Time-To-Market um 40 % verkürzen.**

Wie ein selbstorganisiertes Team ein **kritisches Digitalisierungsprojekt** in den Betrieb überführte

Unser Kunde bietet Dienstleistungen zur Abrechnung von Heiz- und Hausnebenkosten an. Zur Effizienzsteigerung startete das Unternehmen vor einigen Jahren ein Digitalisierungsprojekt. Die daraus entstandene App dient der Wartung, Installation und Auslesung von Erfassungsgeräten. Nach wiederholten Verzögerungen sollte sie nun in Betrieb gehen. Es stand die entscheidende Phase an:

Der erstmalige Einsatz der App im Winterkundendienst für die Jahresablesung mehrerer hundert Betriebe und Liegenschaften.



Die Ausgangssituation und Herausforderungen

Die zentrale Herausforderung bestand darin, den Winterkundendienst erfolgreich durchzuführen, während die neue App erstmals flächendeckend genutzt wurde. Ein Scheitern hätte gravierende Folgen gehabt. Der Abteilungsleiter des technischen Kundenservices beschrieb den Zustand deshalb als »**Ritt auf der Rasierklinge**«.



Weitere Herausforderungen waren:

- ❌ **Verzögerungen**
Das bisherige Wasserfallprojekt führte wiederholt zu Verzögerungen.
- ❌ **Doppelbelastung**
Die Mitarbeitenden mussten das alte und neue System gleichzeitig nutzen.
- ❌ **Fehlende Funktionen**
Wichtige Funktionen der App waren noch nicht entwickelt.
- ❌ **Wissensmonopol**
Kritische Entscheidungen lagen in den Händen einer einzigen Person, die nur begrenzt verfügbar war. Außerdem: Was wäre passiert, wenn diese Person einmal ausgefallen wäre?
- ❌ **Management-Druck**
Das Projekt stand unter strenger Beobachtung des Managements. Probleme wurden bisher häufig durch Eskalationen gelöst.

Der Lösungsansatz:

»Macht, dass der Vogel fliegt« und »Macht, dass der Vogel nicht abstürzt«

Die IT-Leitung entschied, das Projekt **mit einer neuen Methodik und einem selbstorganisierten Team** anzugehen. Ziel war es, die App stabil in den Betrieb zu bringen und den Winterkundendienst reibungslos zu gewährleisten. Unsere Aufgabe war es, ein entsprechendes Team zu entwickeln.

Einführung von Scrum und Teamentwicklung

Wir haben Scrum eingeführt, um dem Team fachlichen Fokus, mehr Struktur und Eigenverantwortung zu geben. Die neue Scrum Masterin erhielt ein intensives Coaching durch ein sechswöchiges Shadowing, bei dem sie bei allen Terminen begleitet wurde.

Durch gemeinsames Bearbeiten und Reflektieren der Aufgaben erreichten wir eine nachhaltige Veränderung, die nicht von der Anwesenheit eines externen Beraters abhing, weil die Scrum Masterin als Pilotin agierte und unser Coach die Rolle des Co-Piloten übernahm.

Durch regelmäßige Gespräche mit Stakeholdern haben wir Transparenz über die neue Arbeitsweise geschaffen, die kulturell als neuartig erlebt wurden. So hatte man im vorherigen Wasserfallprojekt die Aufgaben über Projektleiter direktiv zugewiesen - nun etablierten wir das »Pull-Prinzip«, d.h. Teammitglieder ziehen sich Arbeitspakete selbständig.

Schrittweise Implementierung und Anpassung

Der Wandel wurde schrittweise umgesetzt, beginnend mit täglichen kurzen Meetings (Dailys) von 30 Minuten. Diese halfen dem Team, ihr Arbeitspakete eigenständig zu managen. Innerhalb weniger Wochen verkürzten sich die Meetings auf 10 Minuten, was die steigende Effizienz zeigte.

Nach und nach haben wir weitere Scrum-Elemente wie Planning, Review und Retrospektiven eingeführt. Den Entwicklungsfortschritt machten wir für Stakeholder erlebbar, indem wir an festen Terminen - alle drei Wochen - Produkt-Demos (Reviews) anboten. Diese Regelmäßigkeit führte zu mehr Vertrauen und Nutzer fühlten sich mit ihren Anliegen gesehen, indem sie in ihren Rollen formal mit einbezogen wurden.

Ein zusätzliches Refinement Meeting half, Aufgaben im Backlog zu klären, mit den Key-Usern zu priorisieren und für die folgenden Sprints optimal vorzubereiten.

Aufteilung in Missions-Teams

Um den speziellen Anforderungen des Projekts gerecht zu werden, teilte sich das Team in zwei Missions-Teams auf. Diese Aufteilung ermöglichte es, parallel an den wichtigsten Aufgaben zu arbeiten und den Zeitplan einzuhalten.



TEAM 1

Team 1 konzentrierte sich darauf, die App erfolgreich in den Betrieb zu überführen (»Macht, dass der Vogel fliegt«).

TEAM 2

Team 2 war für Support und Bugfixing verantwortlich, um den reibungslosen Ablauf des Winterkundendienstes sicherzustellen (»Macht, dass der Vogel nicht abstürzt«).

Ergebnisse und Erkenntnisse

Die Einführung von Scrum und die Neuausrichtung des Teams führten zu deutlichen Verbesserungen:

TIME-TO-MARKET REDUZIERT

Innerhalb von vier Monaten sank die durchschnittliche Durchlaufzeit der Aufgaben von 60 auf 36 Tage. 50 % aller Aufgaben wurden innerhalb einer Woche erledigt. Für 85 % aller Aufgaben konnten wir die Durchlaufzeit um 36 % reduzieren.

PRODUKTIVITÄT GESTEIGERT

Die Produktivität stieg auf fast das Doppelte. Durch ein cleveres Backlog-Management konnte Personal effektiver genutzt werden – ohne erhöhte Arbeitsbelastung.

VERBESSERTE IT-REPUTATION

Die erfolgreiche Umsetzung und gesteigerte Effizienz verbesserten das Ansehen der IT-Abteilung. So äußerte sich die Abteilungsleitung des technischen Kundendiensts, dass »es nun merklich schneller vorangeht als vorher«.

ABBAU VON WISSENSMONOPOLEN

Durch intensive Arbeit im Ensemble – das heißt mit geteilten Bildschirmen zweier oder mehr Teammitglieder – wurde das Risiko, das durch einzelne Wissensträger bestand, signifikant reduziert.

REDUKTION DER ÜBERLAST

Parallel laufende und unvollendete Aufgaben gelten als Stressfaktor Nr. 1. Durch die gemeinsame Festlegung von Prioritäten mit den Key Usern und die Einführung fester Sprints und klarer Aufgaben verringerte sich die Anzahl an parallelen Arbeiten für jeden Einzelnen. Regelmäßige Gespräche mit dem Team zeigten, dass der Stress dadurch abnahm und das Team nachhaltiger arbeiten konnte.

Am Ende unseres Einsatzes nach 8 Monaten befanden sich beide Missions-Teams auf dem Weg der herbeigesehnten Konsolidierungsphase. Unser Kunde war zuversichtlich, dass der Winterkundendienst des Folgejahres »in sehr viel ruhigerem Fahrwasser laufen werde«.

Fazit: Kein »One-Size-Fits-All«

Der Erfolg zeigt, dass es bei Veränderungsvorhaben keine universelle Lösung gibt, die für jedes Unternehmen funktioniert. Wichtiger ist es, die spezifischen Herausforderungen eines Unternehmens im jeweiligen Kontext zu ergründen und daraus maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln und schrittweise einzuführen.

Das Team konnte erfolgreich arbeiten, weil es befähigt wurde, eigenverantwortlich zu arbeiten und weil wir die Methodik kontinuierlich an die sich ändernden Anforderungen angepasst haben.

Nun geht die Reise für das Team weiter und es werden sicher noch einige Unwegsamkeiten vor ihnen liegen. Aber der Grundstein für kontinuierliche Verbesserung ist gelegt, um den »Ritt« Tag für Tag ein bisschen angenehmer zu machen.



Stehen Sie vor ähnlichen Herausforderungen?

Wenn Sie ebenfalls von unseren innovativen Methoden profitieren möchten, sprechen Sie uns gerne an. Gemeinsam finden wir heraus, wie wir Ihr Team befähigen können, Herausforderungen eigenverantwortlich zu meistern.

calendly.com/wattnun/hallo



www.wattnun.energy | +49 40 41 358 48-0 | hallo@wattnun.energy