

# Wie Trumpf Scrum verwendete, um seine agile Transformation voranzutreiben und Konsistenz in seiner Software Entwicklungsorganisation zu schaffen

## Die Firma

TRUMPF wurde 1923 als eine Reihe von mechanischen Werkstätten gegründet und hat sich seitdem zu einem der weltweit führenden Unternehmen für Werkzeugmaschinen, Lasertechnik und Elektronik für industrielle Anwendungen entwickelt. Im Geschäftsjahr 2017/18 erwirtschaftete das Unternehmen mit seinen rund 13.400 Mitarbeitern einen Umsatz von über 3.566 Millionen Euro.

## Die Herausforderung

Vor 10 Jahren begann TRUMPF in einigen seiner Organisationen mit dem Scrum-Framework zu experimentieren. Als Andreas Witt einige Jahre später als Leiter der Software-Entwicklung in das Unternehmen eintrat, verwendete der Großteil der Organisation noch traditionelle Prozesse. Witts erste große Herausforderung bestand darin, eine neue Mission zu etablieren, um die gesamte Software-Entwicklungsorganisation innerhalb von TRUMPF auf einen agilen Ansatz umzustellen.

Eine große Schwierigkeit bestand darin, dass die Softwareprogramme von Trumpf noch immer in Kompetenz-Silos und nicht in interdisziplinären Teams entwickelt wurden. Dieser Mangel an Zusammenarbeit verursachte zusätzliche Arbeit, mangelnde Weiterverwertung und führte zu einer mangelnden Verbindung zwischen Produkten und Teams. Einige der Teammitglieder hatten Scrum schon lange praktiziert, aber es war nicht wirklich etabliert. Teammitglieder, die mit Scrum nicht vertraut waren, haben sich Wissen „by doing“ angeeignet. Dies führte zu Inkonsistenzen beim Verständnis und bei der Anwendung von Scrum.

## Die Lösung

TRUMPF entschied sich für Scrum als primäres Framework, um Arbeit und Mitarbeiter in der gesamten Softwareentwicklung zu organisieren. Dies war motiviert durch die Überlegung, dass der Scrum-Guide mit einer klaren Beschreibung des Frameworks zur Verfügung stand und Literatur und Schulungen in Hülle und Fülle vorhanden waren.

Die TRUMPF Organisation für Softwareentwicklung entschied, dass sie in Schulungen investieren mussten, um das gemeinsame Verständnis und die Durchgängigkeit in der Anwendung zu verbessern. Mit dieser Mission wurde Thomas Schis, Professional Scrum Trainer™ der Scrum.org™ beauftragt. Es wurde die Entscheidung gefällt, alle 160 Entwickler zu einer Applying Professional Scrum for Software Development™ Schulung (APS-SD) zu senden. TRUMPF entschied sich für das APS-SD-Training, weil es sich speziell an Teams im Bereich der Software-Entwicklung richtet, einschließlich Product Owner und Scrum Master, und weil es die Grundlagen von Scrum vermittelt, aber auch technische Praktiken einbezieht. Auf dieser noch andauernden Reise war eine der wichtigsten Entscheidungen, dass die Teilnahme aller Beteiligten an der APS-SD-Schulung verpflichtend war. Thomas Schissler, erinnert sich: "Am Anfang war ich nicht sehr glücklich über diese Regelung. Als Trainer zieht man es vor, Teilnehmer in seinem Training zu haben, die freiwillig teilnehmen und lernbegierig sind und nicht nur teilnehmen, weil ihr Chef sie darum gebeten hat. Aber im Nachhinein muss ich zugeben, dass dies der richtige Weg für TRUMPF war. Die Motivation und das Energie-Level in diesen Kursen waren trotz allem sehr hoch und alle Teilnehmer hatten so eine gemeinsame Basis".

Das APS-SD vermittelt nicht nur ein tiefgreifendes Verständnis des Scrum-Frameworks, sondern ermöglicht es den Teilnehmern auch, dessen Leistungsfähigkeit zu erleben, indem sie während der Schulung mehrere Sprint-Zyklen ausführen, in denen sie ein echtes Softwareprodukt erstellen. Das Ziel dieser Schulung war es, ein gemeinsames Verständnis der Technik und der Prinzipien von Scrum zu haben.

"Dies erwies sich als die wichtigste Maßnahme während des gesamten Transformationsprozesses", so Andreas Witt, Leiter der Softwareentwicklung bei TRUMPF. "Nicht nur, dass die Menschen jetzt das gleiche Vokabular verwenden und Begriffe wie "selbstorganisierende Teams" oder "Done Increment" gleich verstehen, sondern auch die Vorbehalte gegen die Änderungen haben deutlich abgenommen. Die Menschen erkennen jetzt einen Unterschied in der Art und Weise, wie Teams arbeiten und funktionieren, nachdem sie das Training besucht haben. Deshalb war nach den ersten Trainings das Interesse der Teilnehmer recht hoch".

Die Teilnehmer verstanden schnell den Unterschied zwischen "mechanischem" Scrum und "professionellem" Scrum, und jeder nahm etwas für seine persönliche Entwicklung aus dem Kurs mit. "Für mich ist vielleicht eines der größten Komplimente, wenn die Leute mir am Ende des Kurses sagen, dass sie nun denken, dass diese Scrum-Sache doch funktionieren könnte", erklärt Schissler. "Die Motivation der Teams, sich selbst zu organisieren und damit zu beginnen, ihre Arbeitsweise zu verbessern, war nach dem Training so stark, dass die Teams ihre Vorgesetzten manchmal überraschten, dass sie sie mit einigen Änderungen herausforderten und mit eigenen, konkreten Veränderungsvorschlägen aufwarteten.

Innerhalb des ersten Monats nach dem ersten Scrum-Training begannen die Teams, Verantwortung zu übernehmen. Die Scrum-Teams legten alle die Sprint-Längen fest, die für sie am besten funktionierten, und zwar zwischen 1 und 4 Wochen.

"Es war erstaunlich zu sehen, wie dramatisch sich die Teams innerhalb des 3-tägigen Trainings entwickelten", so Bernd Heins, Scrum Master bei TRUMPF. "Natürlich hätten wir selbst auch eine ähnliche Wirkung erzielen können, aber dafür hätten wir vielleicht ein paar Monate oder gar Jahre gebraucht. Die Teams begannen unmittelbar am Tag nach der Schulung damit, ihre Prozesse und die Art und Weise, wie sie ihre Arbeit organisieren, aktiv zu verbessern, und übernahmen viele Erkenntnisse in ihre tägliche Arbeit.

Die gemeinsame Erfahrung aus vielen realistischen Situationen während des Trainings gab den Teams eine gute Grundlage für Diskussionen. Noch Monate später konnte man Sätze hören, die mit "Wisst ihr noch, wie wir das während des APS-SD-Trainings gemacht haben?" begannen.

## Ergebnisse

Die TRUMPF Organisation, die einst bei dem Versuch, Scrum zu praktizieren, sehr stark in Silos gefangen war, ist jetzt kollaborativer und funktionsübergreifender. Sie ist von einer kleinen Gruppe von Entwicklern, die Scrum praktizieren, zu einer Organisation von 22 Scrum Teams mit 160 Scrum Teammitgliedern gewachsen. Außerdem haben sie Code-Ownership abgeschafft, was zur Kollaboration zwischen den Teams beigetragen hat. Einige der Teams verwenden Scrum mit Kanban, aber alle Teams folgen agilen Prinzipien und haben eine starke agile Denkweise entwickelt. Die Teams lösten eine Veränderung in ihrer Teamzusammensetzung aus, die eine bessere Zusammenarbeit ermöglicht und die strategische und technische Entwicklung vorantreibt. In Anlehnung an Conways Law haben sich die Teams so organisiert, dass die angestrebte Architekturstrukturen durch die Organisationsstrukturen gefördert werden.

Die Scrum-Teams erreichen jetzt häufiger ein Done Increment und haben ein gemeinsames Verständnis der benötigten Qualität des Produktes. Viele der Teams haben Swarming in ihre tägliche Praxis übernommen, ein Konzept, bei dem sich das Team auf die Fertigstellung des wichtigsten Product Backlog Items (PBI) konzentriert, anstatt dass jeder nur versucht, seine eigenen Aufgaben zu erledigen. Dies hat sowohl die gemeinsame Verantwortung für verschiedene Aspekte unter den Teammitgliedern gestärkt als auch das Bestreben, über die aktuelle Aufgabe hinauszudenken und nach weiteren systemischen Verbesserungen zu streben, die für den Bau großartiger Produkte erforderlich sind. Die Teams haben ihre Sprint-Reviews und Sprint-Plannings angepasst, um sicherzustellen, dass der Product Owner stärker eingebunden und eng mit den Teams verbunden ist. Sie arbeiten aktiv daran, die Stakeholder während der Sprint-Reviews stärker einzubeziehen. Die Teams haben nach der APS-SD-Schulung damit begonnen, die Scrum Values in ihrer Arbeit verstärkt zu leben und begannen, Selbstorganisation zu nutzen, um die beste Arbeitsumgebung für ihr Team zu schaffen. Dies hat zu nachhaltigen Verbesserungen geführt. So wurde echte Teamarbeit ermöglicht und der Nutzen, der durch die Produkte für Kunden und das eigene Unternehmen entsteht, konnte gesteigert werden.

Durch das Angebot von Schulungen und eine Investition in die agile Transformation konnte TRUMPF die Softwareentwicklung zukunftsorientiert aufstellen. TRUMPF verlangt nun von allen neu eingestellten Mitarbeitern in der Softwareentwicklung, dass sie an einer APS-SD-Schulung als Teil ihres HR-Onboardings teilnehmen, und sie planen, dies auch weiterhin zu tun. Gleichzeitig wird damit begonnen, die Themen Skalierung und agile Metriken voranzubringen. So wird der konsequente Einsatz von Scrum in der Organisation gefördert.

Product Owner und Scrum Master bei TRUMPF nehmen auch an Scrum.org Professional Scrum Master (PSM) und Professional Scrum Product Owner (PSPO) Schulungen teil, um sich auf ihre Rolle zu konzentrieren.

"Ich kann mich an kein anderes Training erinnern, das wir durchgeführt haben, das unsere Organisation so nachhaltig verändert hat. Der größte Nutzen ist hier das gemeinsame Verständnis. Es ist sehr wichtig, eine hohe Konsistenz in der Message zu haben, und es hat dazu beigetragen, dass alle Schulungen, die für TRUMPF durchgeführt wurden, von Scrum.org Professional Scrum Trainern durchgeführt wurden, die den Teilnehmern weltweit ein konsistentes Verständnis vermitteln", so Michael Meyer, Chief Agile Manager bei TRUMPF. "Das APS-SD-Training ist nicht nur eine Lernmöglichkeit, sondern auch eine teambildende Aktivität. Die Beziehung zwischen dem Product Owner und dem Entwicklungsteam wurde durch den gemeinsamen Besuch dieses Kurses nicht nur stärker, sondern es verbesserte sich so auch das Einfühlungsvermögen für die Herausforderungen des anderen."