

Fallstudie (anonymisiert)

Vom Doppelaufwand zur klaren Zuständigkeit: Neues Software-Projekt, neues Team – ohne die Bestandskunden zu gefährden

Kurzfassung

Ein Tech-Unternehmen (17 Mitarbeitende) startete eine neue Entwicklungspartnerschaft samt Investor als künftigem Abnehmer. Noch vor Projektstart passierte ein teures Muster: **Zwei Teams arbeiteten parallel am selben Problem**, niemand merkte es rechtzeitig. Ergebnis: **verbrannte Kapazität, Verzögerungen, verärgerter Bestandskunde**.

Mein Auftrag: Partnerschaft und Teamaufbau strategisch gestalten, Zuständigkeiten klären, Arbeitsweise stabilisieren – **ohne** die laufenden Projekte zu gefährden.

Wirkung in 6–8 Monaten:

- **Doppelarbeit fast eliminiert:** von 3–4 Fällen/Quartal auf ≤ 1 .
- **Liefer-Takt verdoppelt:** von monatlichen Zwischenständen zu zwei verwertbaren Ergebnissen pro Woche.
- **Wartezeit bis Änderungen sichtbar werden:** von 12 Tagen auf 3 Tage.
- **Fehler bei Auslieferungen etwa halbiert** (ca. 28 % $\rightarrow$ 11 %).
- **Reaktionszeit bei Problemen:** von 2 Tagen auf 6 Stunden.
- **Planbarkeit:** Zusagen wurden zu 86 % eingehalten (vorher 58 %).
- **Hiring smarter:** statt geplanter +6 habe ich +4 fürs neue Team umgesetzt; 2 Stellen wanderten bewusst in die **Entlastung der Bestandsprojekte**. Bestandskunde blieb an Bord.

Ausgangslage

- Neues Software-Vorhaben für **Steuerung technischer Messgeräte**.
- 17 Mitarbeitende, Gründer-Trio (CEO/CFO/CTO), 4 Full-Remote, Rest Hybrid.

- **Symptom:** identische Aufgaben wurden an zwei Stellen parallel gelöst. Termine und Budget liefen aus dem Ruder, **Kundenbeziehung** drohte zu kippen.

Was ich vorfand

- **Unklare Zuständigkeiten** und fehlende Entscheidungspfade.
- **Mehrere Eingangskanäle** für neue Aufgaben – dadurch Doppelarbeit.
- Überlastete Bestandsprojekte, geplante Neueinstellungen ohne klares Rollenbild.

Was ich konkret getan habe (in Klartext)

1. **Einen Eingang, eine Prioritätenliste.** Alle Anforderungen laufen auf **einem Board** zusammen, sichtbar für alle.
2. **Zuständigkeiten auf einer Seite klargemacht.** Wer entscheidet? Wer liefert? Wer wird informiert? (sichtbar als **Rollen-Tafel**).
3. **Rollenbasiert statt titelbasiert besetzt.** Kleines **Kernteam (4 Personen)** für das neue Projekt; zwei geplante Stellen bewusst **zur Entlastung** der Bestandsprojekte umgelenkt.
4. **Kurze, regelmäßige Entscheidungen.** Wöchentlich **30 Minuten**: Blocker klären, Prioritäten anpassen, keine Folienfriedhöfe.
5. **Arbeitsweise vereinheitlicht.** Kleine Arbeitspakete, kurze Abstimmungen, gemeinsames Testen vor Übergaben.
6. **Onboarding strukturiert.** Checkliste, Buddy-System, Domain-Glossar – neue Kolleg:innen wurden in **~4 statt ~8 Wochen** voll produktiv.

Ergebnisse – spürbar im Alltag

- **Keine doppelten Lösungsansätze mehr** (praktisch nur noch Einzelfälle).
- **Verlässlicher Liefer-Rhythmus** mit sichtbaren Zwischenständen **zweimal pro Woche**.
- **Änderungen kommen schneller beim Fachbereich an** (ca. 3 Tage statt 12).

- **Weniger Rückläufer** bei Auslieferungen, **schnellere Fehlerbehebung** (Stunden statt Tage).
- **Planung stimmt wieder:** zugesagte Inhalte werden **weit überwiegend** geliefert.
- **Risiko im Bestand gesenkt:** gezielte Entlastung statt blindem Aufstocken; der **Bestandskunde blieb**.

Zuschreibung fair formuliert: Die Verbesserungen traten **im Projektzeitraum** auf und sind **plausibel** auf klare Zuständigkeiten, einen Eingangskanal und die vereinbarte Arbeitsweise zurückzuführen. Externe Faktoren können mitgewirkt haben.

Warum das funktioniert

- **Transparenz statt Annahmen:** Wenn alle sehen, **was** anliegt und **wer** wofür steht, verschwindet Doppelarbeit.
- **Kleineres Kernteam, klarere Verantwortung:** Besserer Fluss als mit „mehr Köpfen, gleiche Unklarheit“.
- **Kurze Entscheidungszyklen:** Probleme wandern nicht von Meeting zu Meeting.
- **Strukturiertes Onboarding:** Neue Mitarbeitende legen nicht die Bremse rein, sondern beschleunigen.

Grenzen & Lerneffekte

- In Industrie-Projekten wird **nicht täglich live** für Kunden ausgerollt – wichtig ist ein **verlässlicher Zwischenstand-Rhythmus**.
- Standards und Automatisierung brauchen **zu Beginn etwas Zeit** – sie zahlen sich durch **weniger Nacharbeit** schnell aus.
- **Remote** funktioniert, wenn Regeln für asynchrone Zusammenarbeit stehen – sonst steigen Wartezeiten wieder.

Projektfakten (Box)

- **Dauer:** 6–8 Monate

- **Team:** 17 MA gesamt (4 Full-Remote); neues Kernteam **4 Personen**, später **+4** statt geplanter +6; **2 Stellen** zur Bestandsentlastung
- **Arbeitsweise:** Ein Eingangskanal · klare Zuständigkeiten · kurze Entscheidungsrounds · strukturiertes Onboarding
- **Ergebnisse (Auswahl):** Doppelarbeit ≤ 1 Fall/Quartal · Liefer-Takt 2/Woche · Änderungen 12→3 Tage · Fehlerquote ~halbiert · Reaktionszeit 2 Tage→6 Stunden

Kurzfassung:

Industrial-Software, neues Team, drohende Doppelarbeit: Ich habe ein rollenbasiertes Operating Model mit Single Intake, DoR/DoD und CI/CD bis Bench eingeführt. Ergebnis: **Deploy-Frequenz 1/Monat → 2/Woche, Lead Time 12→3 Tage, CFR 28 %→11 %, PR-Zeit 72→26 h, Onboarding 60→28 Tage.** Geplante +6 FTE wurden **gezielt zu +4** (2 FTE in Bestandsprojekte) — Doppelarbeit sank von **3–4 auf ≤ 1 Fall** pro Quartal.

Narrative Web-Version (ohne Bullet-Listen)

Ein mittelständisches Tech-Unternehmen mit 17 Mitarbeitenden stand vor einem wichtigen Schritt: Der Einstieg in eine neue Entwicklungspartnerschaft mit einem Investor als künftigen Abnehmer für eine Software zur Steuerung technischer Messgeräte. Noch vor dem eigentlichen Projektstart zeigte sich jedoch ein teures Muster: Zwei Bereiche arbeiteten parallel am gleichen Problem, ohne es zu bemerken. Es entstanden Verzögerungen und unnötige Kosten, ein Bestandskunde drohte abzuspringen und bereits geleistete Zahlungen zurückzufordern.

Ich wurde beauftragt, die strategische Zusammenarbeit auf neue Füße zu stellen, das nötige Team aufzubauen und die Arbeitsweise so zu ordnen, dass Fortschritt wieder planbar wird – ohne die laufenden Projekte zu gefährden. Das Unternehmen war hybrid organisiert (vier Personen vollständig remote), geplant waren sechs zusätzliche Einstellungen für das neue Vorhaben. Gleichzeitig war das Bestandsteam bereits spürbar ausgelastet.

Zu Beginn habe ich mit der Geschäftsführung eine klare Standortbestimmung vorgenommen. Eine anonyme Pulsbefragung machte sichtbar, wo es hakte: unklare Zuständigkeiten, mehrere Eingangskanäle für Anforderungen, fehlende Entscheidungspfade und dadurch Doppelarbeit. Auf dieser Basis habe ich eine Rollen- und Verantwortungsanalyse durchgeführt und ein digitales Rollenboard eingeführt. Es zeigt auf einer Seite, wer wofür zuständig ist, welche Schnittstellen es gibt, wo Lücken bestehen und welche Rollen extern abgedeckt werden. Damit war zum ersten Mal für alle sichtbar, wie Arbeit tatsächlich fließt.

Im nächsten Schritt habe ich den „Eingang“ vereinheitlicht: Alle neuen Anforderungen laufen auf einer gemeinsamen Prioritätenliste zusammen. Wöchentliche, kurze Entscheidungsrunden klären Blockaden, statt sie von Meeting zu Meeting zu verschieben. Für die Zusammenarbeit im Alltag haben wir einfache, verbindliche Spielregeln vereinbart: kleine, klar umrissene Arbeitspakete, kurze Abstimmungen an den Übergabepunkten, gemeinsame Tests, bevor etwas an die nächste Stelle geht.

Den Teamaufbau habe ich rollenbasiert statt titelbasiert umgesetzt. Statt „mehr Köpfe, gleiche Unklarheit“ entstand zunächst ein kompaktes Kernteam mit vier Personen, das die entscheidenden Kompetenzen abdeckt. Zwei der ursprünglich geplanten Stellen habe ich bewusst zur Entlastung der Bestandsprojekte umgewidmet. Das senkte das Risiko im laufenden Geschäft und stabilisierte die Gesamtleistung der Organisation. Parallel habe ich ein strukturiertes Onboarding eingeführt: Checkliste, Buddy-System, kurzer Domain-Überblick und das Ziel, innerhalb weniger Wochen sichtbare Beiträge leisten zu können. Die Zusammenarbeit mit Investor und Entwicklungspartner erhielt einen festen Takt: regelmäßige Demos, ein gemeinsamer Meilensteinplan und ein offenes Entscheidungsprotokoll, das Diskussionen nachvollziehbar macht.

Nach sechs bis acht Monaten waren die Effekte im Alltag deutlich spürbar. Doppelarbeit wurde praktisch eliminiert; was zuvor drei bis vier Fälle pro Quartal waren, trat nur noch in Einzelfällen auf. Der Liefer-Rhythmus verdichtete sich von monatlichen Zwischenständen auf zwei verwertbare Ergebnisse pro Woche. Änderungen kamen schneller bei den Fachbereichen an: statt nach rund zwölf Tagen im Schnitt nach etwa drei Tagen. Die Fehlerquote bei Auslieferungen sank deutlich, und wenn Probleme auftraten, wurden sie in Stunden statt in Tagen behoben. Die Planung gewann an Zuverlässigkeit: Der Anteil der zugesagten Inhalte, die tatsächlich fertig wurden, stieg von etwa 58 auf rund 86 Prozent. Neue Kolleginnen und Kollegen wurden in etwa vier statt zuvor acht Wochen voll produktiv. Ein zentraler Meilenstein wurde zwei Wochen vor dem revidierten Plan erreicht, und die Beziehung zum Bestandskunden stabilisierte sich.

Entscheidend war nicht ein einzelnes „Tool“, sondern die Verbindung aus Transparenz, klaren Zuständigkeiten, kurzen Entscheidungszyklen und einem bewusst schlanken Teamzuschnitt. Die Organisation sah jederzeit, was anliegt und wer wofür steht. Konflikte wurden nicht wegmoderiert, sondern an den Schnittstellen gelöst, an denen sie entstehen. Das entlastete die Menschen, beschleunigte die Arbeit und machte Fortschritt wieder vorhersagbar.

Ich weise Verbesserungen grundsätzlich dem Projektzeitraum zu und mache transparent, dass äußere Faktoren mitgewirkt haben können. Gerade in industriellen Entwicklungsumgebungen wird nicht täglich an Kundinnen und Kunden ausgeliefert; wichtig ist ein verlässlicher Takt sichtbarer Zwischenstände und die konsequente Pflege der Zusammenarbeit über Bereichsgrenzen hinweg. Genau das haben wir erreicht.