

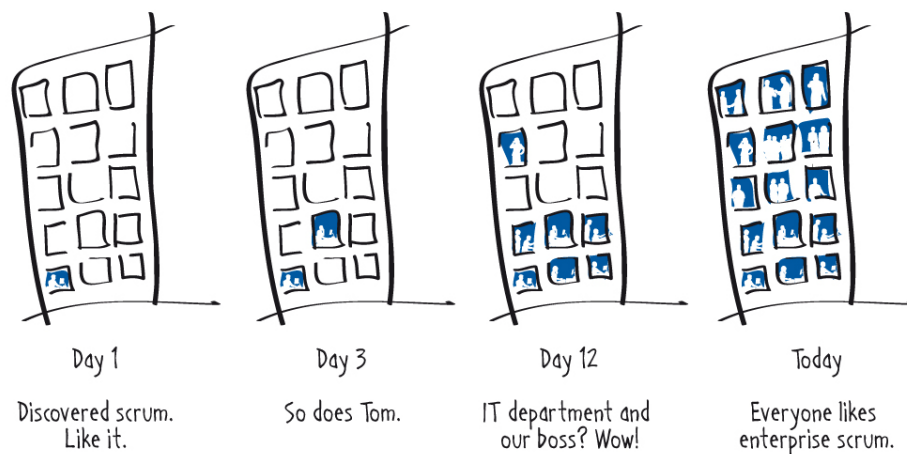
SEPTEMBER 2011

Dauerhafter Unternehmenserfolg mit Agile Evolution

MALTE FOEGEN, DAVID CROOME, TIMO FOEGEN

Scrum-Techniken verbreiten sich zunehmend. Sie führen in vielen Fällen einzelne Projekte zum Erfolg, aber noch nicht das Unternehmen als Ganzes. Denn Scrum ist mehr als die Anwendung von Techniken.

agile evolution



Viele Unternehmen tun sich schwer, diese Techniken, die in einem oder ein paar Projekten gut funktioniert haben, zu vervielfältigen und als Organisationswissen in allen Projektteams anzuwenden. Es reicht nicht, einfach Scrum-Projekte aufzusetzen. Vielmehr ist eine umfassende Strategie not-

wendig, damit die Vorteile von Scrum auf das gesamte Unternehmen übertragen werden können.

Scrum beinhaltet Grundwerte, die im Unternehmen verbreitet und gelebt werden müssen, damit die Organisation als Ganzes damit Erfolg hat. Einer dieser Werte lautet „Menschen vor Prozesse“. Die Etablierung erfordert es, die Grundwerte zu beachten, damit Scrum gelingt.

Woher kommen die Grundwerte von Scrum?

Scrum ist eine Vorgehensweise für die agile Software-Entwicklung. Sie beruht auf den Grundsätzen des 2001 verfassten „Manifesto for Agile Software Development“. Und das sind die Prioritäten bei den agilen Methoden:

- Menschen und Zusammenarbeit vor Prozessen und Werkzeugen
- lauffähige Software vor umfangreicher Dokumentation
- Zusammenarbeit mit Auftraggebern vor Vertragsverhandlungen
- Reagieren auf Änderungen vor dem Befolgen eines Plans.

Die Autoren des agilen Manifests betonen, dass sie die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, aber die Werte auf der linken Seite höher einschätzen.

Mit der Etablierung der agilen Prinzipien greift Scrum in die bestehende Unternehmenskultur ein. Und genau hier beginnt die Herausforderung: Damit Scrum erfolgreich sein kann, ist es notwendig zu verstehen, wie sich eine Unternehmenskultur entwickelt.

Wie entsteht Unternehmenskultur?

Individuelle Werte der Mitarbeiter beeinflussen die Unternehmenskultur und umgekehrt. Und das funktioniert so: Die persönlichen Werte der einzelnen Mitarbeiter wirken sich auf ihr Verhalten aus. Aus diesem Verhalten und dem Verhalten des Unternehmens resultieren Erfahrungen. Diese einzelnen Erfahrungen gehen in das kollektive „Gedächtnis“ des Unternehmens ein, in der Summe entsteht daraus die Unternehmenskultur. Die bestehende Unternehmenskultur beeinflusst wiederum die persönlichen Werte der Mitarbeiter. So entsteht ein „Kreislauf“.

Der Eingriff von Scrum in die Unternehmenskultur ist ein Wandel (Change), den es im Unternehmen zu verbreiten gilt (Agile Evolution). In der Konsequenz bedingt die Einführung von Scrum gezieltes Change Management im Unternehmen.

Was ist Scrum?

Scrum ist ein Baukasten, um komplexe Projekte effektiv und effizient ins Ziel zu bringen. Dahinter verbirgt sich eine Projektmanagement-Methode, nach der Teams dauerhaft erfolgreich arbeiten. Dabei gelten folgende Prinzipien:

- Selbstorganisation des Projektteams
- Transparenz: Jeder im Team weiß, wo das Projekt steht.
- Frühe und regelmäßige Lieferung von in sich abgeschlossenen und produktiv einsetzbaren Funktionalitäten (Inkrementen).
- Timeboxing (Zeitscheibe): Scrum nutzt festdefinierte Zeitscheiben um einen Rythmus zu schaffen, zum Beispiel festdefinierte Zeiträume für die Ergebniserstellung (Sprints) von bis zu 4 Wochen.
- Inspect and adapt: Review der Ergebnisse eines Sprints und Reflektion der Arbeitsweise mit dem Ziel, daraus zu lernen (Was war gut? Wo gibt es Verbesserungspotential?).

Scrum-Teams sehen den Nutzen dieser Technik insbesondere in folgenden Punkten:

- Fokussierung auf frühzeitige Ergebnisse
- strukturierte und kontinuierliche Interaktion mit den Kunden
- Schaffung von Arbeitsstrukturen für motivierte Menschen.

Scrum bindet auch den Kunden ein

Agile Projekte bieten auch dem Kunden Vorteile. Die wichtigsten sind:

- regelmäßige Ergebnisse (Lieferungen);
- hohe Transparenz (wo steht das Projekt?);
- wenn der Kunde Product Owner ist, kann er die Anforderungen im Rahmen des Projekts definieren und priorisieren;
- Anforderungen sind in jedem Projektschritt veränderbar.

Der Kunde ist stärker eingebunden als bei herkömmlich geführten Projekten: Nach jedem Sprint werden die Ergebnisse vorgestellt und der Kunde kann entscheiden, ob das Projekt auf dem richtigen Weg ist.

Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren für Scrum?

Organisationen neigen dazu, an bestehenden Arbeitsweisen festzuhalten. Mithilfe von Scrum können Unternehmen den „von Natur aus“ eher langfristigen Adaptionsprozess beschleunigen.

Scrum ist nicht nur eine Technik, sondern beinhaltet Werte, die in das „Innere“ der Unternehmenskultur eingreifen. Das betrifft die Änderung des Verhaltens von Menschen (klassisches Change Management) und verändert möglicherweise bisher gelebte Unternehmenswerte.

Die verschiedenen Mitarbeiter-Gruppen spüren Hürden bzw. Hindernisse:

- Der CEO/CIO möchte Scrum in allen Projekten umgesetzt haben, weil die Ergebnisse besser und die Teams effizienter sind. Andere Führungskräfte sorgen sich aber um ihre zukünftige Rolle, wenn es nur noch agile Projekte gibt und ziehen deshalb nicht mit.
- Mitarbeiter, die Scrum unterstützen und weitertragen, merken, dass sich anfängliche Erfolge in einzelnen Projekten nicht wiederholen lassen. Das dient möglicherweise als Argument, agile Techniken nicht weiter anzuwenden.

Viele Scrum-Einführungen fokussieren auf die reine Umsetzung von Scrum-Techniken in einzelnen Projekten und vernachlässigen die Menschen im sozialen System und den Umgang mit ihnen. Das kann Konsequenzen haben:

- Obwohl sie Scrum-Techniken anwenden, sind einige Projekte damit erfolgreich, andere dagegen nicht.
- Projekte scheitern, weil nicht genügend Fürsprecher den hinter Scrum steckenden Wertewandel unterstützen oder weil das Management die Scrum-Werte nicht mitträgt.

Wie holt man alle Mitarbeiter ins Boot?

Es gilt, die hinter Scrum steckenden Werte im Unternehmen zu kommunizieren. Damit dieser Wandel nicht auf der Ankündigungsebene versandet, ist es insbesondere auf der Führungsebene erforderlich, einen gelebten Wandel der Verhaltensweisen sichtbar werden zu lassen. So kann die Organisation insgesamt lernen, und zwar in Projekten, im Change Management-Prozess selbst und auf der Führungsebene.

Das gelingt durch positive Erfahrungen bei der „Verbreitung“ von Scrum. Dieser Prozess muss „orchestriert“ werden, er darf nicht dem Zufall überlassen bleiben. Dazu ist es notwendig, Unternehmensführung, Teams, aber auch die nicht direkt am Projekt Beteiligten (Marketing, Vertrieb, Finanzen) einzubeziehen.

Damit sie sich aktiv am „Scrum“ beteiligen (können), kommt die Organisation nicht umhin, die dazu notwendigen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter zu stärken:

- Für das einzelne Projekt bedeutet das: Die Scrum-Techniken lernen (ist eigentlich nicht schwierig). Man braucht Disziplin, um die Techniken im Alltag einzuhalten. Der Scrum Master achtet im Projekt auf Einhaltung der Techniken.
- Das Umfeld ist bereit und in der Lage, mit den Scrum-Werten umzugehen (Manager darf z.B. Selbstorganisation nicht ablehnen).

So verbreitet man agile Techniken in der gesamten Organisation

Scrum lässt sich auf die gesamte Organisation übertragen, indem man den empirischen „inspect and adapt“-Ansatz skaliert. Das bedeutet: Je nach Unternehmensgröße werden entsprechend viele Teams gebildet, die sich mit möglichst wenig Overhead untereinander abgleichen und koordinieren, um den projekt- und team-übergreifenden Wissens- und Erfahrungstransfer zu beschleunigen. Und das sind mögliche Ansätze:

- Interessierte aus der gesamten Organisation treffen sich regelmäßig, um häufig auftretende Probleme und Herausforderungen zu diskutieren und gemeinsame Lösungsansätze dafür zu finden.
- Coaching-Teams: Erfahrene Scrum-Umsetzer begleiten die weniger erfahrenen Teams und unterstützen und beraten sie bei kritischen erstmaligen Aktivitäten (z.B. beim ersten Sprint Planning Meeting).
- Bereitstellen guter Erfahrungen, z.B. über ein Internet-Portal oder eine Wiki-Datenbank. Als Inhalte von Wiki eignen sich z.B. als Templates hinterlegte Vorlagen und Beispiele. Diese sollten den Namen des internen Ansprechpartners tragen, damit dieser weiterführende Hinweise geben kann. Wichtig ist dabei der Fokus auf dem Nutzen. Nur wenn die Führung einen Nutzen in der Wiederverwendbarkeit in anderen Projekten sieht und sich dafür engagiert, wird man in Projekten eine Motivation erzeugen.

Für die Mitarbeiter muss transparent sein, wie die Veränderungen zustande kommen, damit sie sie mittragen. Die Werte, die in den einzelnen Projekten angewendet werden und funktionieren, sollten auch für die Organisation insgesamt gelten. Das erfordert es, den Veränderungsprozess einem „inspect and adapt“ zu unterziehen, sodass die Prinzipien, die man umsetzen will, auch für die Veränderung selbst gelten. Wenn die Mitarbeiter den Veränderungsprozess „annehmen“, steigt die grundsätzliche Legitimation der Ergebnisse aus dem Prozess. Wichtige Punkte dabei sind:

- Handlungsbedarf in anderen Bereichen identifizieren auf Basis der agilen Prinzipien, z.B.
 - lange Entwicklungs- oder Arbeitsphasen mit wenig Interaktion mit dem Auftraggeber,
 - Ergebnisse orientieren sich nicht an der Wertschöpfung des Unternehmens,
 - unklare Verantwortlichkeiten und Ansprechpartner für die Definition und Priorisierung von Anforderungen.
- Es ist erforderlich, dass die Führung ihr Handeln auf Basis der agilen Prinzipien hinterfragt und damit einen Rahmen schafft für agile Führungsgrundsätze und agiles Handeln (Selbstorganisation der Mitarbeiter fördern und fördern, frühe und regelmäßige Lieferung von Aufgaben-Zwischenergebnissen).

Scrum Master und Chief Scrum Master flankieren den Wandel.

Jedes Team bekommt einen Scrum Master, der dafür sorgt, dass Scrum innerhalb des Projekts implementiert und umgesetzt wird und das Team produktiv ist. Er soll das Team unterstützen, Verbesserungspotentiale erkennen, Lernprozesse fördern, bei Konflikten moderieren und Transparenz über den Entwicklungsstand herstellen. Außerdem engagiert er sich dafür, dass Scrum außerhalb der Projekte wahrgenommen wird und Rückhalt bei anderen Abteilungen und dem Management erhält.

Die eigenständig arbeitenden Teams entsenden ihre jeweiligen Scrum Master als Team-Botschafter, die in den Scrum of Scrums-Meetings über ihre Teilprojekte berichten und Informationen zu übergeordneten Themen in ihren Teams kommunizieren.

Verantwortlich für die Einhaltung des Scrum-Prozesses über alle Teams hinweg ist der Chief Scrum Master.

Wichtig ist der externe „Lotse“ zur Unterstützung der Veränderung

Um die Veränderung zu unterstützen, ist es erforderlich, Change Management gezielt zu betreiben. Häufig hilft dabei ein unabhängiger Blick von außen, der die Organisation im Sinne eines Lotsen begleitet.

Der externe Lotse kann z.B. in Scrum-Projekten neue Scrum Master und Product Owner coachen, den Change Management Prozess strukturieren und die Führungskräfte bei der Gestaltung der geänderten Ziele unterstützen. Dadurch hilft er Unternehmen, mit Agile Evolution dauerhaft erfolgreich zu werden.



TURNING VISIONS INTO BUSINESS

Copyright © 2011

wibas GmbH
Management Consultants

Otto-Hesse-Str. 19 b
64293 Darmstadt
Germany

Tel: +49 - (0)6151 - 50 33 49 - 0
Fax: +49 - (0)6151 - 50 33 49 - 33

www.wibas.de