

Dominik Maximini

Scrum – Einführung in der Unternehmenspraxis

Von starren Strukturen zu agilen Kulturen

2. Auflage

EBOOK INSIDE

 Springer Gabler

Scrum – Einführung in der Unternehmenspraxis

Dominik Maximini

Scrum – Einführung in der Unternehmenspraxis

Von starren Strukturen zu agilen Kulturen

2., aktualisierte und erweiterte Auflage



Springer Gabler

Dominik Maximini
Hattenhofen, Deutschland

ISBN 978-3-662-56325-0

ISBN 978-3-662-56326-7 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-56326-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2013, 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Deutschland

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Ein kurzes Vorwort von Ken Schwaber

Dominik Maximini weist darauf hin, dass es aktuell 571 Bücher zum Thema Scrum gibt. Diese repräsentieren eine Galaxie von Sichtweisen, Verbesserungen, Verkörperungen und Veranstaltungen des Scrum-Prozesses.

In „Scrum einführen“ nimmt Dominik die herausragendsten dieser Ideen und verpackt sie in Geschichten und Hinweise, die Sie sich merken sollten. Er verwebt all diese Informationen in eine bekömmliche Form, eine Form, die Sie bei Ihrer Scrum-Einführung leiten wird.

Scrum on!

29.09.2012

Ken Schwaber

Danksagung und Disclaimer

Ich möchte die Gelegenheit nutzen, all jenen zu danken, die mir bei der Umsetzung dieses Buches geholfen haben. Ohne die Hilfe all dieser Menschen würden Sie, werter Leser, dieses Buch nicht in Händen halten. Insbesondere gilt mein Dank dabei:

Tina Michaela Harder, die mir den Rücken stärkte und die Zeit gab, dieses und andere Projekte zu vollenden.

Elke Maximini, deren stete Hilfsbereitschaft und scharfer Verstand mir mehr als einmal half, literarische Klippen zu umschiffen.

Dieter Maximini, dessen niemals wankendes Vertrauen in mich mir immer wieder neue Kraft gibt.

Andreas Plattner, der in Rekordzeit kritisches Feedback zum Manuskript beisteuerte. Marc Armbrust, der mir mit seinem geschulten Geist half, die zweite Edition dieses Buches in Rekordzeit abzuschließen.

Ken Schwaber, dessen Pionierarbeit dieses Buch überhaupt erst möglich gemacht hat und dessen unkomplizierte Hilfsbereitschaft mir schon mehr als einmal geholfen hat.

Meinen Kunden, ohne die ich niemals die Erkenntnisse hätte sammeln können, die zu diesem Buch geführt haben.

Meinen Kollegen und Scrum-Veteranen, mit denen ich so manche Schlacht geschlagen und spannende Diskussionen geführt habe.

Und natürlich Ihnen, dem Leser, denn würde es Sie nicht geben, wäre die Mühe umsonst gewesen.

Ich habe beim Schreiben dieses Buches öfter männliche Personalpronomen verwendet. Das ist kein Ausdruck einer Gesinnung oder der Versuch einer Benachteiligung, sondern eine Vereinfachung, die von dem Umstand herrührt, dass manche Rollen (insbesondere „Scrum Master“ und „Product Owner“) in ihrer allgemeinen Form männlich angesprochen werden. Ich bitte dafür um Ihr Verständnis.

Einführung

Agile Methoden, allen voran Scrum, werden immer populärer. Sucht man heute nach „Scrum“, so bringt Google ca. 30.000.000 Treffer, Amazon zeigt 1398 weltweite Suchergebnisse von Büchern zu diesem Thema. Vermutlich ist die Zahl erneut gestiegen, wenn Sie dieses Buch in Ihren Händen halten. Diese Flut von Informationen kann Ihnen zwar helfen, einen tieferen Einblick in die agilen Praktiken zu erhalten, jedoch habe ich bislang noch keine leicht verständliche Anleitung gefunden, wie man Scrum erfolgreich in seinem Unternehmen einführen kann. Genau darum geht es häufig: Sowohl Manager als auch Entwickler oder Scrum Master bemühen sich nach Kräften, scheitern aber immer wieder an den gleichen Problemen bei der Einführung. Dabei geht es weniger um die technische Einführung (also z. B. welche Tools werden benötigt und wie genau werden die Freiräume in Scrum genutzt), sondern um die Sicht der Organisationsentwicklung. Oft werden die Menschen wegen einer zu starken Fokussierung auf Prozesse vernachlässigt.

Dadurch bedingt sehe ich in meiner Praxis als Scrum Coach täglich Scrum Implementierungen, bei denen alle Beteiligten der Ansicht sind, dass diese eher einen Rück- als Fortschritt darstellen.

Dabei ist Scrum selbst sehr einfach. Man kann Scrum auf einem Bierdeckel erklären, selbst die offizielle „Spielanleitung“ passt auf gerade einmal 17 Seiten (Scrum Guide (July 2016)). Inklusive Deckblatt, Inhaltsverzeichnis und Danksagungen. Die Folgen der Umsetzung und der damit verbundenen Transparenz zu managen, ist dagegen ein höchst komplexer Vorgang, der nur allzu gerne unterschätzt wird. Persönliche Befindlichkeiten, Abhängigkeiten in andere Prozesse und Abteilungen, Ängste sowie Beziehungen sorgen gerne für ein Scheitern der Einführung.

In diesem Buch werden Sie lernen, wie man diesem Scheitern entgegen kann. Nicht lernen werden Sie allerdings die Basistheorie: Dazu gibt es genug Material am Markt. Lesen Sie im Zweifel den kostenlos online erhältlichen Scrum Guide¹.

Nur die wichtigsten Punkte werden im Text herausgestellt, damit keine Missverständnisse entstehen. Grob gliedert sich dieses Buch in vier Teile.

¹ Scrum Guide, <http://www.scrumguides.org>.

Zunächst erhalten Sie einen Überblick über Grundlagen und notwendige Vorarbeiten, garniert mit einigen realen Beispielen aus der Praxis. Im zweiten Teil lernen Sie, wie Sie die Lehren von John Kotter im Hinblick auf eine Scrum-Einführung umsetzen können.

Um dieses Wissen zu vertiefen und im Geiste auch direkt anwenden zu können, stellt Ihnen der dritte Teil eine ausführliche Fallstudie zur Verfügung, die zwar im Ganzen nie genau so geschehen ist, deren einzelne Elemente aber real sind oder waren.

Im letzten Teil, erhalten Sie schließlich einige weiterführende Informationen und Tipps, worauf Sie im Zusammenhang mit bestimmten Scrum-Elementen und Methoden besonders achten sollten. Die Kapitel im vierten Teil beschränken sich auf das Wesentliche und versuchen, Ihnen in wenigen Zeilen die relevanten Informationen bereitzustellen.

Dieses Buch stellt Ihnen ganz bewusst keine Checklisten zur Verfügung, die Sie bei Ihrer Scrum-Einführung nutzen könnten. Das liegt daran, dass jedes Unternehmen und jedes Projekt seine ganz eigenen Rahmenbedingungen, Spielregeln und Probleme hat. Ein Problemlösungsansatz, der für ein Szenario gilt, kann schon im nächsten Projekt desselben Unternehmens kontraproduktiv sein. Was Sie allerdings erhalten, ist eine Zusammenfassung der wichtigsten Punkte am Ende der relevanten Kapitel. Dies erleichtert es Ihnen, das Gelesene zu rekapitulieren und auf Ihren Kontext anzuwenden.

Bevor wir beginnen noch ein Wort der Warnung: Mit einer Scrum-Einführung begeben Sie sich in das weite Feld der Organisationsentwicklung. Das ist kein Kinderspiel. Große Chancen stehen hier großen Risiken gegenüber. Ich warne Sie daher eindringlich davor, die Inhalte dieses Buches blind umzusetzen. Hinterfragen Sie kritisch und ehrlich, ob für Sie und Ihre Organisation alle Vorschläge geeignet sind. Am Ende des Tages sind Sie – und niemand sonst – für die Folgen der Veränderungen verantwortlich.

Beispiel

Im Verlauf dieses Buches werden Sie öfter auf Textpassagen treffen, die eingerückt und mit der Überschrift „Beispiel“ versehen sind. Es handelt sich dabei um persönliche Erfahrungen, an denen ich Sie teilhaben lasse. Ich plaudere hier sozusagen aus dem „Nähkästchen“ meiner täglichen Arbeit. Der Zweck dieser Passagen ist, Sie an den Erfahrungen anderer Unternehmen teilhaben zu lassen. Beurteilen Sie selbst, ob die dort beschriebenen Fallstudien auch auf Sie selbst zutreffen könnten, oder nicht. Profitieren Sie von positiven Erfahrungen und lernen Sie aus den Fehlern anderer.

Inhalt

Teil I Grundlagen und Vorarbeiten

1	Ausprägungen im Unternehmen	3
1.1	Scrum PRN	3
1.2	Scrum Software Studio	4
1.3	Virtuelles Scrum Software Studio	6
1.4	Fassaden-Scrum	7
1.5	Tiefen-Scrum	8
1.6	Nachhaltiges Tiefen-Scrum	8
1.7	Welches Scrum für welches Ziel	9
	Literatur	11
2	Die Scrum-Kultur	13
2.1	Kurze Definition von Unternehmenskultur	13
2.2	Konkrete kulturelle Ausprägungen von Scrum	14
2.3	Konsequenzen für Unternehmen	18
	Literatur	21
3	Verschiedene Startpunkte	23
3.1	Top-Down-Einführungen	23
3.2	Bottom-up-Einführungen	24
3.3	U-Boote	25
3.4	Auswahl des richtigen Startpunktes	26
	Literatur	26
4	Überlegungen zur Einführung von Scrum	27
4.1	Gründe für die Scrum-Einführung	27
4.2	Stakeholdermanagement	30
4.3	Verschiedene Situationen und Produktarten	30
	Literatur	32

5	Die Scrum-Einführung im Überblick	33
5.1	Scrum mit Scrum einführen	34
5.2	Multi-Change-Initiativen	35
	Literatur	36

Teil II Die Anwendung von Kotter's Prinzipien in der Praxis

6	Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen	39
6.1	Die Impediment-Tiefenanalyse	41
6.2	Velocity-Extrapolation	42
6.3	Allgemeine Hinweise zur Erzeugung der Dringlichkeit	44
6.4	Das sollten Sie sich merken	45
7	Die Führungskoalition	47
7.1	Zusammensetzung	47
7.2	Organisation	50
7.3	Aufgaben	53
7.4	Das sollten Sie sich merken	54
8	Vision und Strategie	55
8.1	Vision und Strategie im Kontext von Führung und Management	55
8.2	Vorgehen zur Erstellung von Vision und Strategie	56
8.3	Das sollten Sie sich merken	58
	Literatur	59
9	Die Vision des Wandels kommunizieren	61
9.1	Was Sie schon immer über Kommunikation wissen wollten	61
9.2	Das sollten Sie sich merken	63
	Literatur	64
10	Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen	65
10.1	Betroffene zu Beteiligten machen	65
10.2	Typische hemmende Faktoren in Bezug auf Scrum	67
10.3	Das sollten Sie sich merken	75
	Literatur	76
11	Schnelle Erfolge erzielen	77
11.1	Warum Träumer einen Wecker brauchen	77
11.2	Was kurzfristige Erfolge auszeichnet	78
11.3	Piloten	80
11.3.1	Identifikation	80
11.3.2	Vorbereitung	83
11.3.3	Implementierung	87

	11.3.4 Häufige Probleme	94
	11.3.5 Erfolgskontrolle und Reporting	103
	11.4 Das sollten Sie sich merken	105
	Literatur	105
12	Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten	107
	12.1 Beförderungen und andere Kapitalverbrechen	107
	12.2 Jetzt geht es erst richtig los	109
	12.3 Das sollten Sie sich merken	110
13	Neue Ansätze in der Kultur verankern	113
	13.1 Ursprung von Kultur	113
	13.2 Verankerung	115
	13.3 Das sollten Sie sich merken	117
	Literatur	118
14	Einführung von Scrum in großen Teams	119
	14.1 Besonderheiten	119
	14.2 Grundregeln der Skalierung	121
	14.3 Direkter Vergleich einer kleinen und einer großen Einführung	122
	14.4 Koordination	124
	14.5 Zeitpunkt	126
	14.6 Das sollten Sie sich merken	126
	Literatur	127
 Teil III Fallstudie		
15	Die Scrum-Einführung	131
	15.1 Aller Anfang ist schwer	131
	15.2 Dringlichkeit	135
	15.3 Die Führungskoalition	139
	15.4 Vision und Strategie	148
	15.5 Kommunikation	153
	15.6 Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen	155
	15.7 Schnelle Erfolge erzielen	163
	15.8 Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten	167
	15.9 Neue Ansätze im Unternehmen verankern	175
	15.10 Über diese Fallstudie hinaus	177
	15.11 Die Personen der Fallstudie im Überblick	178

Teil IV Weiterführende Informationen

16	Rollen	183
	16.1 Product Owner	183
	16.2 Scrum Master	186
	16.3 Entwicklungs-Team	187
	16.4 Management	188
	16.5 Sie als Change Manager	189
	16.6 Scrum-Berater	190
	16.7 Vorgehen bei der Besetzung der Rollen	191
	Literatur	192
17	Artefakte	193
	17.1 Produktinkrement	193
	17.2 Product Backlog	193
	17.3 Sprint Backlog	194
	17.4 Definition of Done	195
18	Ereignisse	197
	18.1 Der Sprint selbst	197
	18.2 Sprint Planning	198
	18.3 Sprint Review	199
	18.4 Sprint Retrospektive	199
	18.5 Daily Scrum	200
	Literatur	200
19	Methoden	201
	19.1 Planning Poker	201
	19.2 Planning Poker für absolute Werte	202
	19.3 Estimation Meeting	202
	19.4 Timebox	203
	19.5 Velocity	203
20	Legen Sie los!	205

Teil I
Grundlagen und Vorarbeiten

Es gibt verschiedene Ausprägungen von Scrum, die man immer wieder in den unterschiedlichsten Unternehmen antrifft. Bevor wir uns im Detail ansehen können, wie wir denn einen gewünschten Zielzustand erreichen, müssen wir uns erst einmal über die möglichen Zielzustände bewusst sein. Im Folgenden stelle ich Ihnen daher die unterschiedlichen Möglichkeiten vor. Bei den Begrifflichkeiten habe ich mich dabei an Ken Schwaber und Jeff Sutherland gehalten, die in ihrem Buch „Software in 30 Days“ für ein einheitliches Verständnis gesorgt haben.

1.1 Scrum PRN

PRN kommt aus dem Lateinischen „pro re nata“ und bedeutet soviel wie „bei Bedarf“. Scrum PRN bezeichnet somit Unternehmen, in denen Scrum nach Bedarf eingesetzt wird – meist ohne formale unterstützende Organisation und oft von der Basis ausgehend. Meist entstehen Scrum PRN Implementierungen unbewusst oder sogar viral, indem ein einzelnes Entwicklungsteam auf Scrum umsteigt, Erfolg hat und daraufhin andere Teams ebenfalls Scrum einsetzen wollen. In einigen Fällen ist die Unternehmensleitung sich der Möglichkeiten von Scrum bewusst und ordnet in besonders kritischen Situationen seine Nutzung an. Problematisch bei Scrum PRN ist allerdings, dass gewonnenes Methodenwissen bei Projektende tendenziell verloren geht. Die hart erarbeiteten Erkenntnisse werden nicht festgehalten, die Projektteilnehmer werden auf andere Projekte aufgeteilt und am Ende des Tages hat das Unternehmen keinen Mehrwert auf der Prozessebene erzielt. Problematisch ist auch, dass sich häufig jede Implementierung von Scrum innerhalb des Unternehmens unterscheidet und Erkenntnisse nicht gebündelt werden. Jedes Team macht seine eigenen Fehler, hat seine eigenen Best Practices und seinen eigenen spezifischen Erfolg. Unternehmen, die Scrum PRN einsetzen, verschenken erhebliche Potentiale, können aber punktuell durchaus erfolgreich sein.

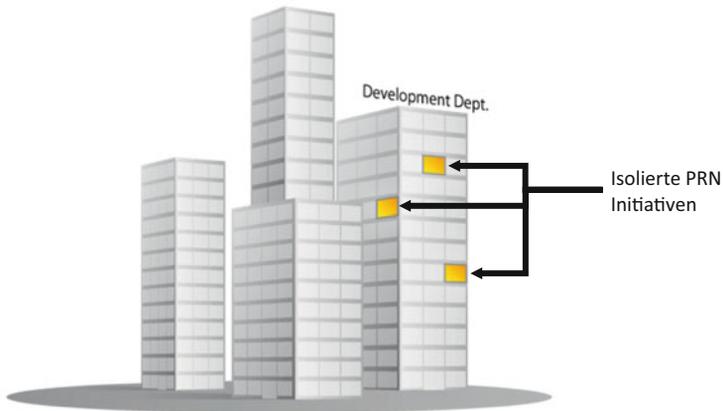


Abb. 1.1 Scrum PRN im Unternehmen. (Vgl. Maximini 2015)

1.2 Scrum Software Studio

Ein Scrum Software Studio ist eine innerbetriebliche Institution, die Scrum-Projekte unterstützt. Methodenwissen wird hier genauso gebündelt wie Arbeitsmaterial, Metriken oder sogar Arbeitsplätze für komplette Teams. Für jedes Projekt im Unternehmen wird separat entschieden, ob es in den traditionellen Prozessen oder mit Scrum umgesetzt werden soll. Fällt die Entscheidung auf Scrum, so wird das Projekt innerhalb des Software Studios umgesetzt. Das Studio ist dabei eine neben den etablierten Strukturen existierende Unternehmenseinheit, die nicht den Anspruch hat, das Unternehmen global zu verändern. Hierdurch vermeidet es Widerstände. Für Projekte, die innerhalb des Studios umgesetzt werden, gelten aber bestimmte Regeln (vgl. Schwaber und Sutherland 2012).

1. Jedes Projekt wird sich an die Scrum-Regeln halten, insbesondere an die Prinzipien des Empirismus, der Selbstorganisation und der „Intelligenz von unten“.
2. Jedes Projekt wird ein Scrum Team mit Product Owner, Scrum Master und bis zu neun Entwicklern haben.
3. Der Product Owner wird aktiv mit dem Team arbeiten, um Anforderungen zu formulieren, die Arbeit zu inspizieren, Produktinkremente zu prüfen und seine Planung entsprechend empirisch anzupassen, damit der Projektwert und die Erreichung der Projektvision optimiert werden können.
4. Das Entwicklungsteam besteht aus Entwicklern, die alle Fähigkeiten haben, um ein Produktinkrement mit potentiell nutzbarer Funktionalität aus den Anforderungen des Product Owners zu erstellen. Dieses Inkrement wird transparent sein und der Definition of Done gerecht werden.
5. Das Entwicklungsteam wird moderne Entwicklungspraktiken und Tools benutzen, die durch das Scrum Software Studio bereitgestellt werden. Sie erhalten Training zur Nutzung dieser Tools, sofern notwendig.

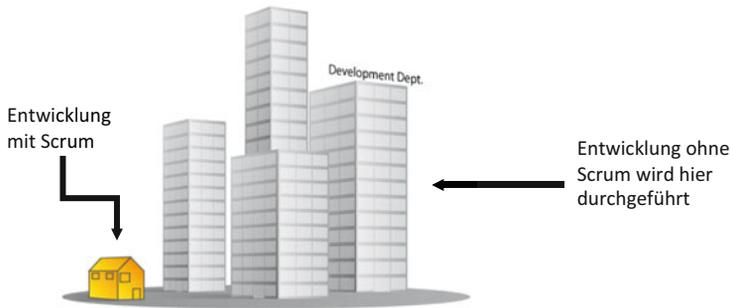


Abb. 1.2 Das Scrum Software Studio im Kontext der Organisation. (Vgl. Maximini 2015)

6. Der Scrum Master des Projektes muss erfahren sein und sich in Scrum Projekten bewährt haben. Wenn ihm Erfahrung fehlt, so wird er die Hilfestellung der Studio Coaches akzeptieren.
7. Das Projekt wird den Standards des Unternehmens entsprechen und sich an die Grundsätze, Verfahren und Standards des Studios halten.
8. In dem Maße, wie es möglich ist, werden die Scrum Teams gemeinsam an einem Standort innerhalb des Studios arbeiten. Die Teammitglieder werden dem Projekt Vollzeit zugewiesen.
9. Während des Projektes ruhen die bisherigen Berichtswege.
10. Das Scrum Team nutzt den Vorteil der Metriken und Dashboards, die durch das Studio bereitgestellt werden, um seine Arbeit besser zu managen.
11. Das Scrum Team beteiligt sich daran, das Wissen des Studios um die jeweils eigenen Erfahrungen zu ergänzen.

Nur wer alle diese Regeln akzeptiert und befolgt, darf sein Projekt nach Scrum durchführen. Das Scrum Software Studio kann auf diese Weise mit der Zeit erhebliches Wissen und Datenmaterial aufbauen, das neuen Projekten zugute kommt. Erfolge werden so auch nachweisbar. Die Änderungen in Kultur, Denkweise und Vorgehen beschränken sich nur auf die Projekte innerhalb des Studios, die Organisation als Ganzes muss sich nicht verändern. Da gleichzeitig schon erhebliche Verbesserungen realisierbar sind, trifft diese Ausprägung im Unternehmen oft auf breite Zustimmung. Nachteilig ist, dass auch Projekte, die einen großen Nutzen aus Scrum ziehen könnten, nicht unbedingt nach Scrum durchgeführt werden, da die Teilnahme am Studio freiwillig ist. Abteilungen wie Support, Personal oder Controlling nehmen in der Regel überhaupt nicht teil, was erhebliche Potentiale ungenutzt lässt. Zuletzt bleibt zu bemerken, dass sich die Denkweise im Unternehmen nicht verändert – daher sind Konflikte und ständige Änderungsversuche an den Prozessen des Scrum Software Studios vorprogrammiert. Derzeit gründen viele große Unternehmen solche Studios (oft werden sie dann intern „Digitalisierungseinheit“ genannt) aus. Allerdings werden in allen mir bekannten Fällen agile Regeln nicht konsequent

angewendet, was zu eher bescheidenen Ergebnissen führt. Ein Scrum Software Studio funktioniert nur dann, wenn es auch wirklich nach Scrum arbeitet!

1.3 Virtuelles Scrum Software Studio

Neben der dedizierten Organisation eines Scrum Software Studios gehen einige Unternehmen den Weg eines „virtuellen“ Studios. Dabei bleibt die Organisationsstruktur des Unternehmens erhalten und innerhalb der Organisation bekommen die Entscheider eine Wahlmöglichkeit für Scrum bzw. für traditionelle Ansätze. Standard-Prozesse werden etabliert, Hilfskonstrukte zum schnellen Starten und Beenden von Scrum-Projekten entstehen. Auch bemüht man sich um die Dokumentation und Konservierung von erlangtem Wissen. Das gesamte virtuelle Studio geht meist von zwei bis drei Einzelpersonen aus, die für sich einen Nutzen in Scrum erkannt haben, denen es aber noch nicht gelungen ist, diesen Nutzen auch in die restliche Organisation zu kommunizieren.

Der größte Vorteil des virtuellen Studios ist seine niedrige Einstiegshürde. Die Organisation muss sich so gut wie gar nicht verändern, es entstehen keine „Schmerzen“ für die Beteiligten. Dafür muss man aber mit einer ganzen Reihe von Problemen kämpfen: Die Regeln des Studios lassen sich meist nicht durchsetzen, was zu einer niedrigen Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit führt. Räumlichkeiten und andere Ressourcen sind häufig mangelhaft, man schafft es zum Beispiel nur mit vielen Mühen, sein Entwicklungsteam dauerhaft in einem Raum zu versammeln. Die Visibilität innerhalb der Organisation ist ebenfalls nicht nennenswert erhöht, da die Projekte ja „normal“ laufen – nur eben mit einer neuen Prozessbeschreibung, die so mancher Projektmanager noch nicht einmal liest. Auch müssen zur Lösung von Problemen in der Organisation die regulären Wege genommen werden, es gibt keine „Abkürzung“ über den Studioleiter. Veränderungsvorhaben treffen so auf heftigen Widerstand und sind – sofern überhaupt umsetzbar – sehr langwie-

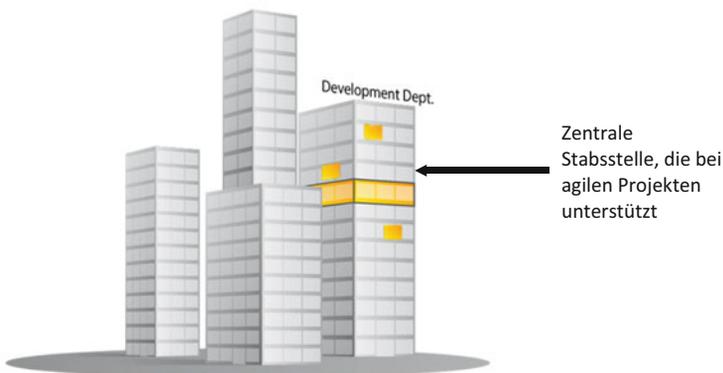


Abb. 1.3 Das virtuelle Scrum Software Studio im Unternehmen. (Vgl. Maximini 2015)

rig. Falls Sie ein solches virtuelles Studio einführen möchten, sehen Sie von Anfang an den Übergang in ein echtes Scrum Studio vor. Nach einigen Projekterfolgen sollten Sie über genug Daten verfügen, um Ihre Unternehmensführung von den verbundenen Vorteilen zu überzeugen.

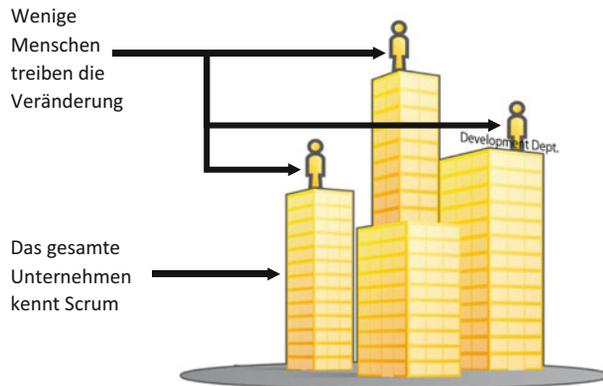
Beispiel

Ein großes Unternehmen beschloss, seine gesamte Entwicklung mittelfristig auf Scrum umzustellen. Es war zwar niemandem klar, warum das Unternehmen das wollte, aber eine kleine Gruppe mutiger Veränderer sah für ihre Teams Vorteile. Also gingen sie das Vorhaben an. Aus Unkenntnis über die verschiedenen Möglichkeiten sowie deren Vor- und Nachteile fand sich dieses Unternehmen nach einem Jahr in einem virtuellen Scrum Studio wieder. Zwar machte Scrum die Probleme der Organisation transparent und die Entwickler fanden Gefallen an der neuen Arbeitsweise, jedoch konnte darüber hinaus kaum ein Vorteil realisiert werden. Wie in anderen Projekten des Unternehmens wurde viel Energie in die vorhersagende Planung investiert, Projektmitarbeiter arbeiteten an mehreren Projekten gleichzeitig und der einzige Raum, der nach langer Zeit als Teamraum genutzt werden konnte, war ein ungeliebtes Kellerbüro. Dieses Kellerbüro wurde jedoch von kaum einem Projektmitarbeiter als Problem angesehen: Jeder Einzelne verbrachte sowieso nur einen kleinen Anteil seiner Zeit dort, da er nach wenigen Monaten wieder abgezogen wurde und in der Zwischenzeit für die Arbeit an anderen Projekten in das gewohnte Büro zurückkehren konnte. Eine erhöhte Produktivität konnte so nicht erzielt werden, was die Erwartungshaltung einiger Projektbeteiligter enttäuschte.

1.4 Fassaden-Scrum

Fassaden-Scrum ist die erste Ausprägung, bei der das Unternehmen als Ganzes – meist ausgehend von der Unternehmensleitung – versucht, Scrum einzuführen. Leider nicht erfolgreich. Wie der Name suggeriert, behält das Unternehmen seine Prozesse bei, gibt ihnen aber neue Namen. Es entsteht eine Fassade aus Scrum-Begriffen, die aber nicht von den entsprechenden Kernpraktiken und Werten gestützt werden. Häufig findet man dann Programmierer, die in Iterationen arbeiten, diese Sprints nennen, aber weder über eine „Definition of Done“ noch über Tester, Analysten oder ähnliches verfügen. Im Ergebnis liefern diese Teams keine fertige Software, sondern bedienen lediglich die nächste Phase des etablierten wasserfallartigen Entwicklungsprozesses in einer iterativen Weise. Diese Teams haben selten einen Vorteil vom neuen Vorgehen – weder was die Freude an der eigenen Arbeit, noch was Qualität oder Produktivität angeht. Solche Implementierungen sind von Anfang an zum Scheitern verurteilt.

Abb. 1.4 Tiefen-Scrum im Unternehmen. (Vgl. Maximini 2015)



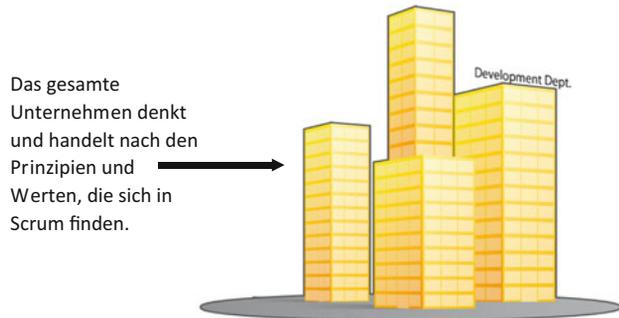
1.5 Tiefen-Scrum

Tiefen-Scrum, auch „profundes Scrum“ genannt, bezeichnet eine Scrum-Implementierung, die das gesamte Unternehmen in all seinen Bereichen erfasst. Scrum wurde hier verstanden, geschult und ist jedem Mitarbeiter ein Begriff. Die Werte und Praktiken sind allgemein bekannt. Die Denkweise der gesamten Organisation ist fokussiert, kundenzentriert, ergebnisorientiert, empirisch, iterativ und auf den Menschen ausgerichtet. Hier funktioniert Scrum nachweisbar und die Mitarbeiterfluktuation ist niedrig. Um zu einem derartigen Zustand zu gelangen, hat das Unternehmen normalerweise fünf bis zehn Jahre (vgl. Kotter 2011) in den Change-Prozess investiert. Dieser wiederum wird meist von einer bestimmten Führungskraft getrieben. Solange Tiefen-Scrum nicht zu nachhaltigem Tiefen-Scrum geworden ist, wird die gesamte Veränderung im Unternehmen hauptsächlich durch diese Führungskraft getragen. Verlässt sie das Unternehmen oder wird befördert, so fällt die Organisation auf einen alten Zustand zurück. Dieser ist zwar meist besser als der Ursprungszustand, aber nicht so produktiv wie das Tiefen-Scrum. Auch besteht das Risiko, dass die Organisation ihre Flexibilität gegenüber Änderungen von außen verliert und somit der Zustand, der heute gut ist, schon morgen zu einem Problem werden kann. Zu nicht nachhaltigem Tiefen-Scrum gelangt man meistens, wenn nur die ersten der in diesem Buch vorgeschlagenen Schritte korrekt umgesetzt wurden. Lässt man insbesondere die Verankerung weg, so bleibt die Nachhaltigkeit eine Vision.

1.6 Nachhaltiges Tiefen-Scrum

Wie beim Tiefen-Scrum funktioniert Scrum hier nachweisbar und die Mitarbeiterfluktuation ist sehr gering. Der Unterschied liegt darin, dass nicht nur eine einzelne Leuchtturmfigur den Veränderungsprozess vorantreibt, sondern dass eine breite Basis der Mitarbeiter die Veränderung mitträgt und vorantreibt. Verlässt die Führungskraft das Unternehmen, so bleiben die Ideen und der Antrieb trotzdem erhalten. Die Organisation verändert sich wei-

Abb. 1.5 Nachhaltiges Tiefen-Scrum im Unternehmen. (Vgl. Maximini 2015)



ter und bleibt auch für neue Situationen offen. Die Veränderungen sind tief in den Köpfen aller Beteiligten verankert.

Ein Unternehmen, in dem nachhaltiges Tiefen-Scrum etabliert ist, kann jeder neuen Herausforderung selbstbewusst begegnen und Lösungen dafür erarbeiten. Alle Mitarbeiter sind hoch motiviert. Das gesamte Denken und Handeln ist auf Inspektion und Adaption ausgerichtet. Durch Transparenz und Fokussierung sind sowohl das frühzeitige Erkennen von Problemen als auch eine produktive Arbeitsweise sichergestellt. Zwar werden Sie Ihre Prozesse mit der Zeit den neuen Gegebenheiten anpassen müssen. Ihre Werte bleiben jedoch erhalten und verleihen Ihnen einen erheblichen Wettbewerbsvorteil.

In diesem Buch beschäftigen wir uns hauptsächlich mit eben diesem nachhaltigen Tiefen-Scrum, denn hier liegt nicht nur die größte Herausforderung bei der Einführung, sondern auch der potentiell größte Nutzen für das Unternehmen.

Die anderen Ausprägungen lassen sich mit den gleichen acht Schritten erreichen, jedoch unterscheidet sich die konkrete jeweilige Umsetzung der Schritte.

1.7 Welches Scrum für welches Ziel

Bevor Sie mit der Implementierung beginnen, müssen Sie sich für eine Ausprägung von Scrum entscheiden (vgl. Tab. 1.1). Je nach Ihrer Position im Unternehmen, des Bewusstseins Ihrer Unternehmensführung und der allgemeinen Zielsetzung kann das Ergebnis stark variieren. Stellen Sie sich folgende Fragen:

1. Was will ich in meiner Situation durch die Scrum-Einführung erreichen?
2. Was möchte das Unternehmen durch die Scrum-Einführung erreichen?
3. Wer ist der „Treiber“ der Scrum-Einführung und über welche Position verfügt er im Unternehmen?
4. Welche Unterstützer haben Sie für Ihr Vorhaben?
5. Wie viele Teams und Personen sind direkt betroffen?

Tab. 1.1 Ausprägungen von Scrum im Überblick

	Kurzbeschreibung	Vorteile	Nachteile
Scrum PRN	Scrum wird nach Bedarf eingesetzt, ohne feste Einführungs-Prozesse	Schnell; auch ohne Unterstützung des oberen Managements umsetzbar; zunächst keine Auswirkungen auf bestehende Strukturen	Wissen wird nicht bewahrt; Beteiligte werden nach Projektende auf andere (Nicht-Scrum-) Projekte aufgeteilt; Problemlösungen nur innerhalb des Teams möglich; nur geringe Produktivitätsgewinne, da kaum Wirkung auf das Gesamtunternehmen
Virtuelles Scrum Software Studio	Eine interne Organisationsstruktur (z. B. Stabsabteilung) setzt Scrum-Projekte zentral um und hält Wissen sowie Experten vor	Wissen wird bewahrt; standardisierte Prozesse und Best Practices sind verfügbar; geringe Auswirkungen auf bestehende Strukturen; kann Ausgangspunkt für Tiefen-Scrum sein	Befolgen der Standard-Prozesse im Unternehmen in weiten Teilen notwendig; dadurch nur geringe Produktivitätsgewinne; sehr anfällig für Konflikte und Machtkämpfe
Scrum Software Studio	Eine eigene Organisationseinheit (z. B. xyz Scrum GmbH) setzt alle Scrum-Projekte der Unternehmensgruppe um	Klare Trennung zwischen klassischer und agiler Welt; hohe Produktivitätszuwächse möglich; klare Regeln und Verantwortlichkeiten für agile Projekte; Unternehmensgruppe kann alte Prozesse beibehalten	Unternehmen muss bereit sein, eine Ausgründung vorzunehmen und Experten dafür abzustellen; Vorteile für die Gesamtorganisation werden nicht immer realisiert; starker Kontrollwunsch der Mutterorganisation kann schnell alle Vorteile zunichte machen
Fassaden-Scrum	Die alten Prozesse werden beibehalten aber mit neuen Namen versehen	Für die Organisation verändert sich nichts	Für die Organisation verändert sich nichts; Mitarbeiter durchschauen das Spiel und sind unzufrieden
Tiefen-Scrum	Alle Bereiche des Unternehmens haben Agilität verstanden, leben und unterstützen Scrum	Die gesamte Organisation ist agil und kann schnell auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren; alle Bereiche sind auf die Erfüllung der Kundenwünsche fokussiert, arbeiten Hand in Hand und leben das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung; extrem hohe Produktivität	In vielen Fällen stellt dies eine Veränderung der Organisationskultur dar; nicht jeder Mitarbeiter fühlt sich hier wohl; Schwächen der Organisation werden transparent; die Umsetzung dauert sehr lange; Wenn einer der treibenden Change-Agents das Unternehmen verlässt, kann die gesamte Organisation in alte Muster zurückfallen
Nachhaltiges Tiefen-Scrum	Wie Tiefen-Scrum, aber auch beim Weggang einiger Führungskräfte wird Scrum weiter gelebt	Jeder einzelne Mitarbeiter lebt die Werte von Scrum; Scrum/Agil ist zur Unternehmenskultur geworden; alle Prozesse sind darauf ausgerichtet	Alte Karrieremodelle und Einstellungskriterien müssen geändert werden; Personen, die aktiv gegen die neue Kultur kämpfen, müssen möglicherweise das Unternehmen verlassen