



August 2017

Liebe Projektvermittlerin!
Lieber Projektvermittler!

Sehr häufig erhalte ich Anfragen zu einem Projekt, einer Rolle oder Position als Agile Coach oder Scrum Master. Hin und wieder wird mir auch ein Projekt als „agiler Entwickler“ in Zusammenhang mit einer beliebten Technologie angeboten. Aufgrund der Vielzahl der Anfragen und der dann doch immer wieder gleichen Gespräche, erhalten Sie hier eine Darstellung des Sachverhaltes und wie mein Angebot strukturiert ist.

Aktuelle Informationen über meine Erfahrung finden Sie jederzeit auf:

<http://www.stephan-schwab.com/resume>

Mein Angebot zielt darauf ab Menschen zu helfen in einer immer komplexer werdenden Welt (Stichworte Digitalisierung und globaler Wettbewerb) geeignete Fähigkeiten für langfristigen Erfolg zu erwerben. Ich begreife mich als „Meister des Weges“ (japanisch *sensei*).

Im Rahmen meiner viele Jahre umfassenden internationalen Coaching- und Beratungstätigkeit hat sich ein Muster herausgebildet. Mein Vorgehen erhöht die Erfolgchancen für den Endkunden deutlich.

Für Sie als Projektvermittler/in ergibt sich jedoch die Notwendigkeit von Ihrem Standardverfahren bei der Vermittlung freiberuflicher Spezialisten abzuweichen. Suchen Sie bitte das Gespräch mit dem Kunden und lassen Sie sich bitte nicht durch Vorgaben der Einkaufsabteilung blockieren. Versuchen Sie aufzuklären.

Der Kontext des Gesuches Ihres Kunden

Die Geschäftsleitung hat festgestellt, daß bisherige Vorgehensweisen und/oder vorhandene Fähigkeiten der Mitarbeiter nicht ausreichen, um aktuelle Herausforderungen zu meistern. Man hat von neuen Methoden (Scrum, Agile, Kanban, XP, etc.) rund um das Stichwort *Agilität* erfahren und möchte diese einsetzen bzw. sucht weitere Spezialisten auf diesem Gebiet.

Diese noch immer als „neu“ bezeichneten Methoden und Vorgehensweisen sind zum Teil so alt wie das Gebiet der Software-Entwicklung an sich. So wurde z.B. ATDD (Akzeptanztestgetriebene Entwicklung) schon 1957 von D. D. McCracken im Buch *Digital Computer Programming* beschrieben. Scrum wurde erstmals 1986 in Harvard Business Review im Artikel *The New New Product Development Game* beschrieben.

Aufgrund der vielen Aktivitäten der Scrum Alliance ist die Methode Scrum sehr beliebt. Die Methode sieht auch neue Rollen vor und Kunden suchen mittlerweile sehr häufig nach „Product Owner“ und „Scrum Master“. Erlauben Sie mir ein paar Bemerkungen zu „Scrum Master“:

- Jeff Sutherland, Co-Autor des offiziellen Scrum Guides, schreibt *"The key to entering a hyper-productive state was not just the Scrum organizational pattern. It was a combination of (1) the skill of the team, (2) the flexibility of a Smalltalk development environment, (3) the implementation of what are now known as XP engineering practices, and (4) the way we systematically stimulated production prototypes that rapidly evolved into a deliverable product."* (Zitat aus <http://jeffsutherland.org/scrum/ScrumPapers.pdf>)
- Die Scrum Alliance vergibt nach einer Schulung über 2-3 Tage ein Zertifikat „Certified Scrum Master“. Gedacht sind diese Schulungen als Einführung in die Methode Scrum. Das Zertifikat ist kein Befähigungsnachweis. Oft werden ganze Teams zu öffentlichen Scrum-Trainings geschickt (Preis zwischen 1500 € und 2000 € pro Teilnehmer) – um kompakt Grundlagenwissen zu vermitteln und nicht, um die Mitarbeiter danach als Scrum Master einzusetzen.
- Die Methode Scrum „ist weder ein Prozess noch eine Technik zur Erstellung von Produkten, sondern ist vielmehr als Rahmenwerk zu verstehen, innerhalb dessen verschiedene Prozesse und Techniken zum Einsatz gebracht werden können. Scrum macht die relative Wirksamkeit

Ihres Produktmanagements und Entwicklungsvorgehens sichtbar, so dass Sie sich verbessern können.“ (Zitat offizieller Scrum Guide von Jeff Sutherland und Ken Schwaber).

Meiner Ansicht nach sollte der Scrum Master ein langjähriger Mitarbeiter des Unternehmens sein und neben der Teilnahme an einer Schulung zum Scrum Master regelmäßig durch Coaching und Training Gelegenheit zur persönlichen Weiterentwicklung erhalten. Der Scrum Master ist eine Führungskraft und kein Erfüllungsgehilfe. Die Besetzung mit einem IT-Freiberufler ist eher eine schlechte Wahl, weil der Aspekt der langfristigen Verbundenheit mit dem Unternehmen und die Wahrnehmung der Interessen des Unternehmens nicht gegeben sein kann.

Jeff Sutherland und Ken Schwaber gehen davon aus, daß die Mitglieder des Entwicklungsteams Fachkräfte mit langjähriger Erfahrung in der Software-Entwicklung sind und insbesondere die Techniken und Methoden von „eXtreme Programming“ beherrschen. Wenn das nicht der Fall ist, dann ist es unbedingt erforderlich zuerst diese Fähigkeiten zu vermitteln bevor man überhaupt erst versucht das Entwurfsmuster Scrum für die Aufbau- und Ablauforganisation zu nutzen. Nach meiner Erfahrung sind diese Fähigkeiten nur in Ausnahmefällen vorhanden. Fragen Sie Ihren Ansprechpartner, ob *Test-Driven Development* praktiziert wird und wie gut die Abdeckung durch automatisierte Tests ist. In der Regel wird die Antwort „Nein“ oder „wir versuchen es“ sein und die Abdeckung im Bereich von weit weniger als 90% liegen.

Leider suchen viele Unternehmen in letzter Zeit eher Team- oder Projektleiter unter der Bezeichnung Scrum Master. Das dadurch sichtbare Verständnis von Scrum steht im Widerspruch zu den Aussagen im offiziellen Scrum Guide und der Zielsetzung von Scrum. Geeignete Beratung ist erforderlich. Gemeinsam können wir diese natürlich anbieten.

Und natürlich kann man aus der Aussage im Scrum Guide auch erkennen, daß von den Mitgliedern des Scrum-Teams erwartet wird die eigenen Fähigkeiten permanent zu verbessern. Das ist ein klarer Aufruf zur Investition in Ausbildung und damit die Grundlage unseres gemeinsamen Angebotes.

Unser gemeinsames Vorgehen

Audit / Anamnese / Identifikation von Maßnahmen

Innerhalb eines Zeitraumes von bis zu einer Woche analysiere ich die Situation vor Ort und untersuche die Qualität der Softwaresysteme, an denen gearbeitet wird. Zur Analyse der Qualität nutze ich verschiedene branchenübliche und international anerkannte Werkzeuge zur Bewertung des vorhandenen Codes. Auf der Ebene des Unternehmens (System) und der Interaktion zwischen den Mitarbeitern (Sozial, Vorgehen) führe ich Interviews durch. Es gehört auch dazu den sog. *gemba walk* durchzuführen und das Verhalten der Mitarbeiter und die gewählten Vorgehensweisen ganz einfach zu beobachten. Am Ende steht ein ausführlicher Bericht mit meiner Interpretation der Erkenntnisse.

Diese Phase endet mit einer persönlichen Vorstellung von Maßnahmen zur Verbesserung und einer Diskussion darüber wie diese angegangen werden können.

Der Pauschalpreis für diese Leistung beträgt 10.000 EUR innerhalb des Gebietes der Europäischen Union. An diesem Punkt besteht keine Verpflichtung für die weitere Inanspruchnahme meiner Leistung.

Coaching und Training

Auf Basis der Ergebnisse des Audits und der im Beratungsgespräch definierten Maßnahmen werden diese geplant und durchgeführt. Häufig gewählte Maßnahmen sind z.B. Trainings für ein komplettes Entwicklungsteam oder Coaching als Unterstützung bei der Anwendung neuer Techniken oder Methoden.

Trainings werden mit der Methode „training from the back of the room“ durchgeführt, d.h. ich als Trainer halte mich eher zurück, es gibt kaum Folien oder Präsentation und der Schwerpunkt liegt auf praktischem Tun der Teilnehmer unter meiner Anleitung und mittels „pairing“.

Training wird zum Tagessatz von 2.000 EUR abgerechnet. Bei größeren Gruppen (mehr als 8 Teilnehmer) schlage ich vor einen Assistenten mitzubringen (Tagessatz 1.200 EUR).

Coaching rechne ich auf Basis von gestaffelten Tagessätzen ab:

1 Tag	2.000 EUR
2 Tage, zusammenhängend	1.800 EUR
3 Tage, zusammenhängend	1.600 EUR
4 Tage, zusammenhängend	1.500 EUR

Die jeweiligen Einsätze werden zeitlich mit den Mitarbeitern abgestimmt. Jedes Training ist dabei ein einzelner Auftrag während Coaching eher über ein Budget definiert und abgerechnet wird.

Hier zwei Beispiele:

- Ein Beispiel für Training ist ein Kurs in eXtreme Programming in Kombination mit einer Einführung in Scrum für ein Team. Der Zeitbedarf beträgt 5 Tage und der Preis ist 10.000 EUR.
- Ein anderes Beispiel, unter der Voraussetzung geeigneter Softwarearchitektur, könnte begleitendes Coaching zu ATDD in Kombination mit 3 Amigos und Story Mapping sein. Der lineare Zeitbedarf beträgt 3 bis 6 Monate – je nach Voraussetzungen. Der Einsatz erfolgt alle zwei Wochen und das erforderliche Budget sollte etwa 50.000 EUR groß sein, um 12 Sitzungen im Umfang von mindestens 2 Tagen abdecken zu können.

„Das akzeptiert der Einkauf aber nicht ...“

Erinnern Sie sich an meine Worte am Anfang? Hinter den allermeisten Gesuchen, die ich von Projektvermittlern erhalte, steckt die Erwartung eine Person mit geeigneter Erfahrung für um die 100 € pro Stunde in Vollzeit für einige Monate als Unterstützung für ein bestimmtes wichtiges Projekt zu finden. Der Einkauf steckt dann „Agile Coach“ oder „Scrum Master“ in die Kategorie „Projektleiter“ und dann wird jemand auf dem Markt gesucht und vielleicht auch gefunden.

Sie sind jetzt aber viel schlauer und wissen was z.B. Scrum gerade nicht ist. Daher können Sie nun verstehen warum der Einkauf irrt und Sie klären auf. Machen Sie das gut, leisten Sie einen wertvollen Beitrag zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit Ihres Kunden und helfen den Mitarbeitern weniger an innere Kündigung zu denken oder gar unter burn-out zu leiden.

Sie können auch diese Präsentation als Gesprächsgrundlage nutzen:

<http://www.stephan-schwab.com/resume/DE-TeamCoaching.pdf>

Ich hoffe mit diesen Ausführungen ohne lange Umschweife dargelegt zu haben in welcher Form wir gemeinsam Ihrem Endkunden bei seinen Verbesserungsmaßnahmen helfen können. Für weitere Details schlage ich ein Gespräch – gern auch persönlich – vor.

Sie erreichen mich per Telefon unter +49 151 6162 3277 und per email: sns@caimito.net

Mit freundlichen Grüßen
Stephan Schwab

Alle Preisangaben verstehen sich zzgl. der jeweiligen gesetzlichen MwSt und beinhalten meine Reisekosten innerhalb der Europäischen Union bzw. des Gebietes des Schengen-Vertrages.