

Und es hat Scrum gemacht

AGILES PROJEKTMANAGEMENT



Foto: iStockphoto

Schnelligkeit, Flexibilität und ständiges Justieren: Das sind die Attribute einer neuen Methode im Projektmanagement. Ihr Name lautet Scrum und kommt aus dem Rugby-Sport. Noch wird die agile Methode nur in der Software-Industrie genutzt. Doch Berater sind sich einig: In naher Zukunft wird Scrum Projekte jedweder Art und Branche revolutionieren und sogar für das Management von Unternehmen als Benchmark dienen.

Preview: ► Amazon, Google, Xing: Warum IT-Unternehmen auf agiles Projektmanagement setzen ► Das agile Manifest: Vier Thesen, warum agile Methoden wie Scrum zum modernen Management passen ► Musterbeispiel Scrum: So funktionieren Selbstorganisation und ständiger Austausch ► Sprints und Daily Scrums: Die wichtigsten Regeln für Projektteams ► Neues Führungsverständnis im Projekt: Warum Manager keine tollen Aktionen brauchen ► Systemische Führung und agiles Projektmanagement: Welche Parallelen es gibt ► Vom agilen Projekt zum agilen Unternehmen: So ändert das neue Gedankengut die Kultur von Organisationen

■ „Scrum ist schneller“, „Scrum ist flexibler“, „Scrum bringt bessere Ergebnisse“ – wer mit Vertretern der Softwarebranche über das Thema Projektmanagement spricht, hört viele Lobeshymnen auf eine Methode namens Scrum (= engl.: Gedränge). Im Teamspirit Rugby beschreibt Scrum die Standardsituation, nach der ein Spiel bei Unterbrechungen neu gestartet wird. In der Software-Branche ist die hiernach benannte Methode ein Vorgehensmodell für die Produktentwicklung. Gleichzeitig ist sie die am meisten verbreitete Ausprägung des sogenannten agilen Projektmanagements, das sich als Alternative zum klassischen Projektmanagement entwickelt hat.

Agil meint: schnell, flexibel und angemessen für komplexe Anforderungen und ein sich permanent wandelndes Marktumfeld. Eine der zentralen Überlegungen, die hinter dem agilen Projektmanagement stehen: Wenn man Veränderungen nicht ausschließen kann, sollte man von vornherein mit ihnen planen.

Entwickelt wurden die agilen Methoden, um auf die Schwachstellen des klassischen Projektmanagements zu reagieren. Denn häufig scheitern in der Software-Branche Produktentwicklungen daran, dass sich die Anforderungen zu Beginn nicht klar formulieren ließen und sich zudem im Laufe der Zeit veränderten. „In der Praxis kann das bedeuten: Die Entwickler sitzen ein halbes Jahr lang an einem Produkt, das dem Auftraggeber am Ende nicht gefällt“, erklärt Lars Eisenblatt, Vorstand der Beratungsfirma Coniatis AG.

Von Amazon bis Xing: Ein Viertel der Firmen setzt auf agiles Projektmanagement

Eisenblatt selbst hat sich vor drei Jahren konsequent den agilen Methoden zugewandt und steht damit nicht allein: „Die Marktdurchdringung der agilen Methoden liegt in der Software-Branche bei 15 bis 25 Prozent“, berichtet Jens Coldewey von dem Software- und Beratungsunternehmen it-agile, das wie Eisenblatt Firmen bei der Einführung agiler Methoden unterstützt. Unternehmen wie Google, Amazon, Microsoft und das Online-Netzwerk Xing nutzen die Verfahren bereits, ebenso der IT-Sektor der Allianz. Eine Entwicklung, die durchaus auch andere Branchen aufhorchen lassen dürfte.

Als Grundlage oder kleinster gemeinsamer Nenner der agilen Methoden gilt das agile Manifest, das im Jahr 2001 von 17 bedeutenden Software-Entwicklern unterzeichnet wurde (vgl. Kasten S. 46) – darunter die Erfinder von Scrum, aber auch des soge-

nannten Extreme Programming, eines weiteren agilen Programmierverfahrens. Eine der vier Hauptthesen des Manifests lautet: Der Mut und die Offenheit für Änderungen stehen über dem Befolgen eines festgelegten Plans. Eine weitere: Die stete Abstimmung mit dem Kunden ist wichtiger als die ursprüngliche Leistungsbeschreibung in Verträgen. Zu den darüber hinaus formulierten

Service

Literaturtipps

► **Henning Wolf, Rini van Solingen, Eelco Rustenburg: Die Kraft von Scrum. Inspirationen zur revolutionärsten Projektmanagement-Methode.** Addison-Wesley, München 2010, 19,80 Euro.

In Form einer Erzählung berichtet dieses Buch von den Vorteilen, die Scrum gegenüber dem klassischen Projektmanagement hat, und beschreibt eindrucksvoll die Schlagkraft der Methode. Eine genaue Anleitung wird jedoch nicht geliefert.

► **Boris Gloger: Scrum. Produkte zuverlässig und schnell entwickeln.** Hanser, 3. Auflage, München 2011, 39,90 Euro.

Das Buch beschreibt detailliert die Werte, Regeln und Strukturen von Scrum und liefert eine genaue Anleitung für die Methode. Geeignet ist es nicht nur für Software-Entwickler, sondern für alle Verfechter eines modernen Projektmanagements.



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter www.managerSeminare.de/podcast als Audiodatei heruntergeladen werden.

Prinzipien zählen die Selbstorganisation der Teams, ihre interdisziplinäre Zusammensetzung sowie der regelmäßige Austausch aller Projektbeteiligten.

Diese Forderungen erinnern an viele kluge Ansätze der modernen Managementlehre – und haben darüber hinaus einen bestechenden Vorteil: Sie wurden bereits in klare Regelwerke übersetzt.

Agile Methode Scrum: Alle vier Wochen justiert das Projektteam nach

Bei Scrum zum Beispiel gilt: Um etwa stets auf Veränderungen reagieren zu können, wird mit kurzen Entwicklungszyklen gearbeitet – sogenannten Sprints. Das bedeutet, wie Berater Eisenblatt erklärt: „Spätestens alle zwei bis vier Wochen präsentiert das Team seine Ergebnisse und holt sich Feedback von seinem internen oder externen Kunden.“ Nach jeder dieser Sitzungen wird nachjustiert. Langfristige Fehlentwicklungen und ein böses Erwachen am Ende sind nahezu ausgeschlossen. Der aktuelle Sprint wird jeweils derjenigen Aufgabe gewidmet, die dem Kunden den meisten Wert bringt. „Welche das ist, wird alle zwei oder vier Wochen neu bestimmt“, erklärt Eisenblatt.

Um in den fünf- bis neunköpfigen Teams die Selbstorganisation sicherzustellen, wurde zudem eine neue Führungsstruktur entwickelt. Einen klassischen Projektleiter gibt es nicht mehr. Ersetzt wird er durch einen „Product Owner“ und einen „Scrum Master“. Der Product Owner formuliert gemeinsam mit dem Kunden die Anforderungen an die neue Software und gibt sie in das Team hinein. Der Scrum Master agiert vornehmlich als Moderator. Er ist dafür verantwortlich, dass die Anforderungen realisiert werden und motiviert das Team, die Realisierung selbstständig durchzuführen.

Wie genau eine Aufgabe erledigt wird und welche Zeit dafür benötigt wird, bestimmen die Teammitglieder selbst. Gemeinsam sind



„Das Schöne bei Scrum ist: Es gibt einen vorgegebenen Prozess, wie im Projekt vorzugehen ist.“

Jens Coldewey, Geschäftsführer der Beratungsfirma it-agile GmbH, München. Kontakt: jens.coldewey@it-agile.de

sie auch dafür verantwortlich, wenn etwas nicht planmäßig fertig wird. So schätzt das Team zum Beispiel, welches Arbeitspensum es in einem Sprint bewältigen kann, und erklärt dann gemeinsam: „Ja, wir schaffen das.“

Ein weiterer Aspekt der konsequenten Selbstorganisation: Wenn ein Mitarbeiter ein Problem hat, geht er damit nicht zum Project Owner oder Scrum Master, um an oberer Stelle eine Lösung einzuholen. Vielmehr bespricht er sich mit dem gesamten Team. Gemeinsam suchen alle nach der besten Lösung. Durch die sogenannte Weisheit der Vielen – so die Idee – verbessert sich die Qualität der Lösung im Vergleich zu einer Einzelentscheidung des klassischen Projektleiters. Eine wichtige Voraussetzung für diesen Effekt ist, dass die Teams möglichst interdisziplinär zusammengestellt sind und ein Problem aus vielen Perspektiven beleuchten können.

Daily Scrum: Jeden Tag gibt es eine Vorschau und einen Rückblick

Auch der ständige Austausch im Team folgt klaren Regeln. So gibt es zum Beispiel ein „Daily Scrum“ – eine tägliche 15- bis 20-minütige Teambesprechung. Während die-

ser beantwortet jedes Teammitglied drei Fragen – nämlich: Was hast du seit dem vergangenen Daily Scrum geschafft? Was wirst du bis zum nächsten schaffen? Und: Welche Hindernisse sind bei dir aufgetaucht? Alle zwei bis vier Wochen findet zudem eine sogenannte Retrospektive statt, bei der das Team ausführlicher über seine Zusammenarbeit spricht. Und auch hier gehen die Projektmitglieder nach festen Regeln vor und fragen sich: Was ist uns besonders gut gelungen? Was hat nicht so gut geklappt? Wie sollten wir künftig vorgehen? Konkrete Zielsetzungen für die nächsten zwei bis vier Wochen – also für den nächsten Sprint – werden formuliert. Das Team durchläuft einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

„Das Schöne bei Scrum ist, dass es einen vorgegebenen Prozess gibt“, lobt auch Berater Jens Coldewey die klare Struktur der Methode. Gleichzeitig hält er jedoch zu Vorsicht an. Denn um den vollen Nutzen der agilen Methoden auszuschöpfen, reicht es seiner Ansicht nicht aus, die relativ einfachen Regeln einzuhalten. Ebenso wichtig sei es, die Philosophie hinter der Methode zu verstehen und darauf zu achten, dass die gewünschten Effekte auch tatsächlich eintreffen. „Die größte Herausforderung ist, dass die Selbstorganisation auch wirklich funktioniert“, erklärt der erfahrene Berater.

Trotz Selbstorganisation und klarer Vorgehensschritte – nach Ansicht der meisten Experten benötigen die Teams bei den agilen Verfahren über das Regelwerk hinaus noch Unterstützung. In der Beratungsfirma von Lars Eisenblatt gibt es zum Beispiel einen Berater, der auf Teambuilding-Prozesse spezialisiert ist. Zudem müsse oftmals die Eigenverantwortung der Mitarbeiter gestärkt werden, die nicht immer ausreichend gegeben sei. So hat Eisenblatt bereits Mitarbeiter erlebt, die nicht mehr agil arbeiten wollten und sich danach sehnten, wieder Anweisungen zu erhalten. Insgesamt jedoch, so sind



„Scrum wurde aus den Überforderungen des Alltags heraus entwickelt. Die Unternehmen haben erkannt, dass sie Komplexität sonst nicht handhaben können.“

Torsten Groth, Dozent für Führung und Dynamik an der Universität Witten/Herdecke. Kontakt: www.torsten-groth.de

die Berater überzeugt, eignen sich agile Methoden hervorragend für Spezialisten und Höchstleister, die durch die hohe Eigenverantwortung hoch motiviert und mit Spaß bei der Arbeit sind.

Neue Führungsrolle im Projekt: Es profiliert sich, wer sich zurückhält

Auch Führungskräfte stellt Scrum vor neue Herausforderungen. „Sie müssen auf das eigenverantwortliche Handeln des Teams vertrauen“, weiß Eisenblatt. Zudem benötigen sie andere Fähigkeiten als klassische Projektleiter, zum Beispiel müssen sie über großes Verhandlungs- und Moderationsgeschick verfügen und das Führen ohne Weisungsbefugnis beherrschen. Schließlich steht ihre Rolle in agilen Verfahren häufig auch noch konträr zu ihrem bisher typischen Verhalten. So erklärt Berater Torsten Groth: „Oftmals profilieren sich Führungskräfte vor allem durch besonders herausragende Aktionen.“ Bei den agilen Methoden jedoch fallen sie dann am wenigsten auf, wenn es im Team am besten läuft – für viele eine schwierige Umstellung.

Groth beschäftigt sich als systemischer Berater sowie als Dozent für Führung und Dynamik an der Universität Witten/Herdecke mit den agilen Methoden – und freut sich über viele Übereinstimmungen mit seinem angestammten Spezialgebiet. So hat er vor allem die in der Systemtheorie bedeutsame Kontextsteuerung wiedergefunden. Sie besagt: Eine Führungskraft führt, indem sie Rahmenbedingungen vorgibt – und nicht, indem sie direkte Anweisungen gibt. Zudem gehen sowohl die agilen Methoden als auch die Systemtheorie von Komplexität und Nicht-Trivialität in der Wirtschaftswelt aus und haben sich laut Groth von der Planbarkeitsillusion verabschiedet.

Eine große Stärke von Scrum gegenüber der oftmals jedoch etwas sperrigen Systemtheorie ist zweifelsohne der Ursprung in der Unternehmenswelt. „Die Methode wurde in der Praxis aus den Überforderungen des Alltags heraus entwickelt. Die Unternehmen haben erkannt, dass sie Komplexität sonst nicht handhaben können“, erklärt Groth. Von den neuen Methoden profitieren könne längst nicht nur die Software-Industrie. „Agile Methoden werden in Projektmanage-

Scrum als Benchmark modernen Managements

In der Projektmanagement-Methode Scrum verbinden sich viele Merkmale und Grundsätze des modernen Managements. Zum Beispiel:

- **Veränderungen einplanen:** Zentraler Punkt von Scrum ist der neue Umgang mit Veränderungen. Diese werden nicht als störend empfunden, sondern sind normaler Bestandteil im Projekt.
- **Selbstorganisation:** Was die Systemtheorie schildert und was Lean-Production-Ansätze fordern, gilt auch im agilen Projektmanagement: Die besten Leistungen kommen von hoch motivierten, selbst organisierten Teams.
- **Einbeziehung des Kunden:** Damit das Team sicher ist, stets in die richtige Richtung zu arbeiten, werden die Ergebnisse regelmäßig präsentiert, der Kunde kann rechtzeitig gegensteuern.
- **Führen ohne Weisungsbefugnis:** Die klassische Führungskraft gibt es nicht. Die neuen Projektverantwortlichen führen ohne Weisungsbefugnis. Sie geben lediglich Anforderungen vor und sorgen für den reibungslosen Ablauf des Prozesses.
- **Weisheit der Vielen:** Durch den ständigen Austausch im interdisziplinären Team werden die Fähigkeiten und Kenntnisse eines jeden Mitarbeiters optimal genutzt. Die Teammitglieder lernen voneinander, und die Lösungen werden so qualitativ besser als bei Einzelentscheidungen.
- **Permanente Visualisierung:** Zu Scrum gehört auch die ständige Visualisierung, sodass jedes Teammitglied immer genau weiß, was zu tun ist. Die Philosophie dahinter: Nur was einer ständig vor Augen hat, hat Priorität.
- **Ständiger Austausch:** Damit Scrum funktioniert, muss sich das Team stets untereinander, aber auch mit dem Kunden, austauschen. Dazu gibt es klare Regeln, die einen strukturierten Ablauf der Meetings vorgeben.
- **Klare Regeln:** Scrum folgt wenigen, relativ einfachen Regeln. Über diese hinaus ist meist weitere Unterstützung des Teams notwendig. Zum Beispiel muss im Team oft die Fähigkeit zur Selbstorganisation gestärkt werden. Mit entsprechender Hilfe lassen sich die Vorteile der Methode Scrum dann bestmöglich ausschöpfen.



Die Company für Projektmanagement...

- Training
- Projektbegleitung
- Teamentwicklung
- Coaching

Niodusch Consulting

Sperberhorst 6
22459 Hamburg
☎ 040 - 63 91 66 49
www.niodusch.de



Das Projekt – Roman
ISBN 978-3-8370-6173-4



Kurse:

Projektmanagement mit MS Project (klassisch und Agil)
(oder das eine zusammen mit dem Anderen)

Termine und weitere Infos:

www.schwab-pm.de
schwab@schwab-pm.de

Beratung in allen Fragen der Anwendung des Tools

Installation und Einführung Project Server

Projektplanung mit Project 2010



Hanser Verlag, 39,90 €
ISBN-10: 3-446-42397-4

ment aller Art Eingang finden“, ist der Berater überzeugt. Dabei sei es jedoch nicht immer möglich, die in der Software-Entwicklung entstandenen Verfahren eins zu eins zu übernehmen. Vielmehr sei jede Organisation gut beraten, sich mit den neuen Methoden auseinanderzusetzen und dann ihren eigenen Weg zu finden. Sich also zu fragen: Welche Prinzipien stecken hinter den Methoden? Und was bedeuten diese Prinzipien speziell für unser Unternehmen?

Hat das klassische Projektmanagement für immer ausgedient?

Ähnlich sieht das Reinhard Wagner, Vorstand bei der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM): „Das gesamte Projektmanagement wird in den kommenden Jahren stark vom Thema Agilität geprägt werden“, ist er überzeugt. Dennoch sieht er nicht das Ende des klassischen Projektmanagements gekommen. Vielmehr werde es zu einem Nebeneinander mehrerer Methoden kommen – von denen je nach Aufgabenstellung die passende zum Einsatz kommt. Firmen könnten agile Methoden zunächst in einzelnen Projekten testen, zum Beispiel bei einem Forschungs- und Entwicklungsprojekt, das von Natur aus ergebnisoffen ist. Denn, so ist Wagner überzeugt: „Das Vertrauen in die neuen Methoden entsteht durch Ausprobieren.“

Das größere Problem – so erklärt der Projektmanagementexperte weiter – erwartet die Unternehmen im nächsten Schritt.



„Das gesamte Projektmanagement wird in den kommenden Jahren stark vom Thema Agilität geprägt werden.“

Reinhard Wagner, Vorstand bei der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement, Nürnberg.
Kontakt: r.wagner@gpm-ipma.de

Nämlich dann, wenn sie agiles Projektmanagement dauerhaft etablieren und in der Unternehmensstruktur verankern möchten. Denn dann gilt es unter anderem, die Controlling-Systeme und die Vertragsgestaltung auf die neuen Methoden umzustellen und einen Wandel der gesamten Unternehmenskultur einzuleiten.

Die Reise führt vom agilen Projekt zum agilen Unternehmen

„Momentan wälzt sich das Problem von der Projekt- in die Konzernebene hoch“, beobachtet auch Torsten Groth. Ein großes Unternehmen, das hier bereits eine abschließende Lösung gefunden hat, ist ihm nicht bekannt. Dennoch beschreibt er die Richtung, in die die Reise gehen muss: Im Sinne der Selbstorganisation und des beständigen

Austauschs mit Kollegen und Kunden seien regelmäßige Feedback-Schleifen vonnöten. Die Kommunikation im Unternehmen müsse hochgefahren werden, zum Beispiel mit Großgruppen-Interventionen, Foren und Blogs. Die Unternehmensplanung sollte kurzfristiger erfolgen.

Bei kleinen Unternehmen lassen sich diese Anforderungen leichter realisieren, sind sich die Experten einig. Unter ihnen gibt es bereits erste Vorreiter – wie die Firma it-agile. Das Unternehmen aus München berät nicht nur bei der Einführung agiler Verfahren, sondern fasst sich an die eigene Nase und überträgt Prinzipien wie Selbstorganisation und schnelle Reaktionsfähigkeit auf die eigene Unternehmensführung.

Die wichtigsten Säulen dabei sind laut Geschäftsführer Jens Coldewey Transparenz und konsequente Mitarbeiterbeteiligung. So sind bei it-agile zum Beispiel die Protokolle aus den Führungskreisen öffentlich, ebenso wie die Gehälter. Entscheidungen werden nicht von oben getroffen, sondern gemeinsam mit den 50 Mitarbeitern. Alle zwei Monate gibt es einen Firmen-Open-Space, bei dem alle relevanten Themen diskutiert werden – von neuen fachlichen Entwicklungen in der Branche bis hin zu organisatorischen Fragen in der Firma. „Jeder Mitarbeiter kann hier einbringen, was ihn bewegt“, erklärt Coldewey. In Kleingruppen wird besprochen, wie das Thema weiterzuverfolgen ist.

Coldewey kann sich für sein Unternehmen keine andere Art der Führung vorstellen. Wird sie jedoch in einer Firma neu etabliert, kann sie durchaus auch schmerzen, hat er als Berater bemerkt. Denn, so Coldewey: „Setzt man zum Beispiel konsequent auf Transparenz und lässt die Mitarbeiter offen sprechen, gefällt dem Management nicht immer, was es zu sehen und hören bekommt.“

Das agile Manifest: Richtschnur fürs Projektmanagement

Welche zentralen Werte sind im Prozess der agilen Software-Entwicklung maßgeblich? Antworten hierzu gossen 17 Autoren im Februar 2001 in das sogenannte agile Manifest. Die manifestierten vier Hauptthesen lassen sich auf Projekte aller Art übertragen:

- 1. Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.** Zwar sind wohldefinierte Entwicklungsprozesse und Entwicklungswerkzeuge wichtig, wesentlicher sind jedoch die Qualifikation der Mitarbeitenden und eine effiziente Kommunikation zwischen ihnen.
- 2. Funktionierende Programme sind wichtiger als ausführliche Dokumentation.** Eine gut geschriebene und ausführliche Dokumentation kann zwar hilfreich sein, das eigentliche Ziel der Entwicklung ist jedoch die fertige Software.
- 3. Die stetige Abstimmung mit dem Kunden ist wichtiger als die ursprüngliche Leistungsbeschreibung in Verträgen.** Statt sich an ursprünglich formulierten und mittlerweile veralteten Leistungsbeschreibungen in Verträgen festzuhalten, steht vielmehr die fortwährende konstruktive und vertrauensvolle Abstimmung mit dem Kunden im Mittelpunkt.
- 4. Der Mut und die Offenheit für Änderungen stehen über dem Befolgen eines festgelegten Plans.** Im Verlauf eines Entwicklungsprojektes ändern sich viele Anforderungen und Randbedingungen ebenso wie das Verständnis des Problemfeldes. Das Team muss darauf schnell reagieren können.

Andrea Bittelmeyer ■