

| Ausgabe 3
November 2020

Scrum mehr als nur eine Methode der Projektgestaltung - eine Brücke zur Organisationsentwicklung

*Nicht weil es schwer
ist, wagen wir es
nicht, sondern weil
wir es nicht wagen,
ist es schwer.*

(Seneca)

Gerade in den aktuellen Zeiten fällt es schwer, sich über erfolgsversprechende Verfahren Gedanken zu machen, die nachhaltig, die erfolgreiche Ergebniserzielung in Unternehmen positiv beeinflussen. Aus diesem Grund möchte ich das Verfahren „Scrum“ aus dem Umfeld der Betrachtung unter dem Gesichtspunkt Informationstechnologie (Entwicklung) herausnehmen.

Scrum ist nach Jahrzehnten der erfolgreichen Nutzung in komplexen Projektsituationen, viel mehr als ein Ansatz der IT-Entwicklung. Nach meinem Verständnis ist Scrum als Verfahrensansatz in komplexen Fragestellungen, für nahezu jeden Betriebsbereich nutzbar, bei dem verwertbare Ergebnisse das Ziel sind. Gleichzeitig ist es ein hilfreiches Verfahren zielgerichteter Organisationsentwicklung.

Was ist Scrum?

Scrum entstand vor gut 3 Jahrzehnten aus dem Wunsch heraus, IT-Entwicklungen zu optimieren und den Beteiligten eine autonomere und zielgerichtetere Entwicklungsarbeit zu ermöglichen.

Hier bitte ich die Scrum-Gründer und Scrum-Profis im Rahmen meiner verkürzten Darstellung um Nachsicht.

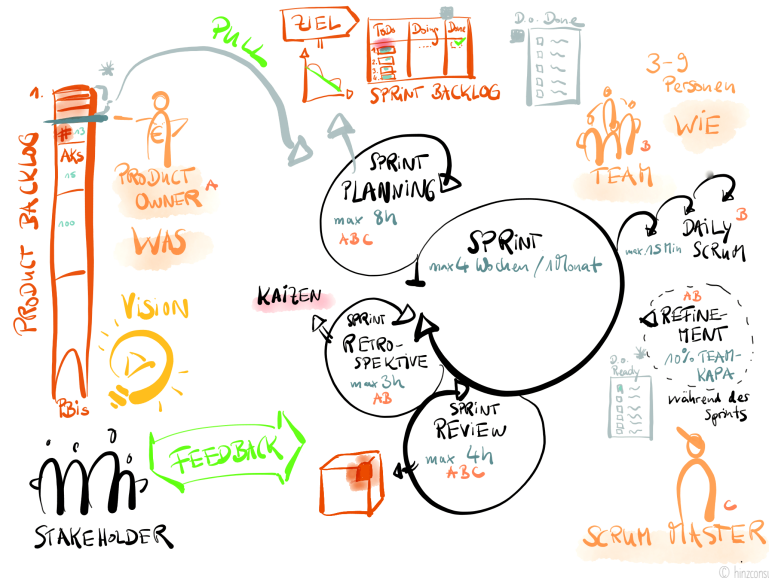
Für Interessierte empfehle ich die Publikationen der Scrum Inc. Hier insbesondere den Scrum Guide (Autoren: Jeff Sutherland/Ken Schwaber) zur Vertiefung des Verfahrens.

Ein wesentlicher Bestandteil des Scrum Verfahrens ist das Zerlegen, komplexer Projekterfordernisse in bearbeitbare und realisierbare, aufeinander aufbauende Aufgaben. Hierbei verwaltet (organisiert) sich das Team selbst (Self Management/ Self Organization), um aus dem gemeinsam festgelegten Aufgabenkorridor ein nutzbares Ergebnis herzustellen.

Welche Rollen gibt es in Scrum?

Das autonom agierende Scrum Team wird durch den Scrum Master bzw. Product Owner unterstützt, die gemäß ihrem Rollen das Team zur Eigenverantwortlichkeit und zum Selbstmanagement anleiten bzw. den Kontakt zu den Auftraggebern (Stakeholdern) halten, die Aufgaben mit dem Team definieren und diese gegenüber den Stakeholdern vertreten.

Skizze Scrum Verfahren / Rollen



(Skizzierung Scrum-Verfahren/Rollen)

In der Skizze sind die Rollen als auch deren wesentlichen Interaktion dargestellt, ebenso sind die einzelnen Hilfsmittel aufgezeigt, die bei der formalen Struktur von Scrum eine Rolle spielen.

Welches Ziel verfolgt der Ansatz?

Vereinfacht ist das Ziel der Scrum Iterationen (Sprints) am Ende der jeweiligen Iteration ein weitestgehend nutzbares, wenig fehlerbehaftetes Ergebnis zu erhalten.

Grundsätzlich sollte dieses Teilergebnis (Annahme das ein komplexe Aufgabenstellung/ komplexes Projektszenario mehrere Teilergebnisse liefert) autonom nutzbar sein und im Gesamtkontext des Projektverlaufs, aufbauend verwendbar sein. Die Dauer der Iterationen (maximal 4 Wochen) dient hierbei der Reduktion von Komplexität und auf Grund der im Verfahren integrierten Abstimmungen und Rollen findet ein permanenter Lern- und Verbesserungsprozess sowie eine phasenbezogene Ergebnisakzeptanz durch die Beteiligten statt.

Hiermit wird Transparenz geschaffen, Eigenverantwortlichkeit gestärkt und eine hohe Identifikation mit der Aufgabe erreicht.

Warum ist dieser technologische wirkende Ansatz in jedem Betriebsbereich nutzbar?

Alle komplexen Projektaufgaben in Unternehmen, egal in welchem Umfeld haben eines gemeinsam – wachsende Intransparenz.

Begründet ist dies oftmals in sich permanent und schnell ändernden Anforderungen durch den Markt, das betriebliche Umfeld, Technologien oder gesellschaftliche Ansprüche.

Aktuell ist dieses deutlich erkennbar durch die hohe Volatilität der Anpassungen durch Corona. Hierdurch ändern sich extrem schnell, Markzugänge, Mitarbeiterverfügbarkeiten, Prozessketten, Finanzfragestellungen, etc. All diese Punkte werden noch verstärkt durch Unsicherheit, existenzielle Ängste, gesellschaftsbeeinflussende abstruse Theorien.

Neben diesen volatilen Anforderungen gibt es aber auch noch die längerfristigen, leider aber auch nicht hinreichend planbaren Einflüsse durch politische Veränderungen, klimatische Erfordernisse oder auch persönliche Empfindlichkeiten.

Auf all diese Einflussfaktoren, heruntergebrochen auf den betrieblichen Kosmos, müssen Projektaufsätze regieren können. Traditionelle Denkstrukturen stoßen hier in komplexen Situationen schnell an ihre Grenzen.

Agile Verfahren (z.B. Scrum) bieten durch die im Verfahren implementierte Lern- und Anpassungsbereitschaft, größtmögliche Flexibilität zu reagieren.

Die Strukturierung und Zerlegung von Komplexität ermöglichen eine bessere Planbarkeit, da die Iterationen lange genug andauern, um Ergebnisse erzielen zu können. Gleichzeitig aber auf Grund des inhärenten Lernansatzes entsprechende Korrekturen und Verbesserungen ermöglichen.

Alle Projekte, die als Komplex zu bezeichnen sind, unterliegen dem Dilemma, ohne erforderliche Anpassungen mit zu starrer, inflexibler Planung im Verlauf an Effektivität zu verlieren, schlimmstenfalls das gesetzte Ziel nicht zu erreichen.

Analysen zeigen, dass dies oftmals in mangelnder Transparenz, fehlender Änderungsbereitschaft und persönlicher Überforderung begründet ist.

Hierbei ist es unerheblich, ob es sich um eine klassische IT-Entwicklung, eine Produktentwicklung, eine komplexe Vertragsgestaltung, eine Marktdurchdringung, eine Prozessveränderung, kaufmännische, technische oder fachliche Fragestellungen handelt.

Am Ende aller Projektansätze steht ein gewünschtes Ergebnis (Ziel), welches erreicht werden soll.

Scrum, als agiler Verfahrensansatz bietet ein Portfolio, welches dazu beiträgt, dieses Ziel zu erreichen und gleichzeitig den Beteiligten die Möglichkeit gibt, verantwortlicher zu arbeiten, transparentere Ergebnisse zu liefern und dies in einem überschaubaren Zeitfenster zu realisieren.

Aus betrieblicher Sicht führt das zu einer wirtschaftlicheren Arbeitsweise, zufriedeneren Mitarbeitern, deren betrieblicher Identifikationsgrad wächst, schnelleren und produktiveren Ergebnissen und somit zu einer besseren Vermarktbarkeit.

Gerade jetzt sollte aktiv darüber nachgedacht werden, Projekte unter den Gesichtspunkten agiler Verfahren aufzusetzen.

Insbesondere, da hiermit auch den Aspekten des flexiblen Arbeitsplatzes durch „Mobile Office“-Ansätze und der aktuellen Arbeitssituation Rechnung getragen werden kann.

Außerdem ist davon auszugehen, dass Mitarbeiter aktuell sehr offen für neue Ansätze sind und diese sicherlich gerne mit Tragen.

Somit ist dies auch eine gute Möglichkeit, für eine langfristig erfolgreiche Organisationsentwicklung.

hinz consultants (Michael Hinz)

Tel: 06130 9069969

Mail: hinz@hinzconsultants.de

www.hinzconsultants.de