

## Scrum Think big

Scrum für wirklich große Projekte,  
viele Teams und viele Kulturen

» Hier geht's  
direkt  
zum Buch

# DAS VORWORT

# Vorwort zur 2. Auflage

Im Vorwort zur ersten Auflage dieses Buchs steht: „Ich habe dieses Buch für Sie geschrieben. Es wird Sie, so glaube ich, dabei unterstützen, jene Stellen in Ihrem Projekt zu finden, die Sie daran hindern, ein großes agiles Projekt erfolgreich durchzuführen.“ Doch bald nachdem die erste Auflage gedruckt war, wurde klar: Es geht im Grunde gar nicht mehr darum, große Projekte agil durchzuführen. Heute machen sich ganze Organisationen auf, agiler zu werden. Krisen wie COVID-19, der immer stärker spürbare Klimawandel und geopolitische Konflikte wie der Krieg in der Ukraine haben so massiv auf die Organisationen eingewirkt, dass sie sich radikal wandeln müssen.

Die Hyperkomplexität hat mittlerweile jeden Bereich der Wirtschaft erfasst. Unternehmenslenker:innen sind dazu gezwungen, ihre Organisationen schneller als jemals zuvor mit den verfügbaren Managementmethoden an die Sachzwänge anzupassen. Längst ist erkannt, dass Organisationen, die noch immer zu viel Management mit sich herumschleppen, diese Belastung nicht mehr stemmen können. Nicht das Geld ist das Problem: Es kostet einfach zu viel Zeit. Entscheidungen dauern auf allen Ebenen zu lange, egal wo man hinschaut: Sei es die Bewilligung von Windrädern oder die Umstellung der Lieferketten, Verhandlungen mit Lieferanten oder das Ausprobieren neuer Ideen im Produktionsprozess.

Gleichzeitig gibt es jene *Enfants terribles*, wie Elon Musk, die ihre Organisationen konsequent anders aufstellen. Sie nutzen die Gesetzmäßigkeiten, die wir in diesem Buch beschreiben, statt sie zu ignorieren. Xavier Huillard teilt den Konzessions- und Baukonzern Vinci konsequent in kleine Einheiten auf: Ihm ist bewusst, dass Komplexität dann reduziert wird, wenn kleinere Einheiten selbstständig agieren können. Sogar dem Luxuslabel Hermès ist es gelungen, auf Fülle statt auf Effizienz zu setzen. In diesen Beispielen zeigt sich, dass heute das Management von Organisationen anders gedacht werden muss, wenn sie resilienter werden sollen. Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, haben wir die zweite Auflage dieses Buchs um einige Ideen erweitert, die erfrischender sind als der ewige Ruf nach Managementmodellen, die es richten sollen.

Die Prinzipien, nach denen Sie Ihre Organisation einrichten müssen, sind sehr einfach. Überlegen Sie, ob die Organisation die geeignete Architektur hat. Ist sie in kleinen Einheiten organisiert? Nein – dann bauen Sie sie um. Erlaubt die aktuelle Informations- und Entwicklungsinfrastruktur, dass Teams Ende-zu-Ende liefern können? Nein – dann investieren Sie in den nächsten Jahren intensiv in diese Fähigkeit. Wird beständig in die Ausbildung der Mitarbeiter:innen in modernsten Arbeitsmethoden und neuesten Tools investiert? Nein – dann tun Sie es. Beginnen Sie beim Management, indem konsequent modernes Führungswissen trainiert wird. In der Produktentwicklung werden noch immer Spezifikationen geschrieben und Ihre Organisation sieht sich als Dienstleister, zum Beispiel für einen OEM? Ändern Sie Ihre Einstellung und bieten Sie Ihre Produkte mehreren Unternehmen an. Entscheiden Sie

sich für die Teilnahme an Ökosystemen, statt Lieferant zu bleiben. In Ihrer Organisation ist noch immer kein agiles Management-Framework im Einsatz? Experimentieren Sie so schnell wie möglich mit Scrum und Co.

Probieren Sie es aus. Machen Sie Ihre Erfahrungen und wenn Sie sich trauen, beginnen Sie damit in der Geschäftsleitung. Und zu guter Letzt: Wie können Sie Ihr Führungsverhalten ändern, um zuzulassen, dass Ihre Kolleg:innen ganz von selbst in die Verantwortung gehen? Möglicherweise können Ihre Kolleg:innen mehr und mehr Entscheidungen selbst treffen, während Sie sich noch stärker auf Ihre strategischen Aufgaben fokussieren.

Wir leben in spannenden Zeiten. Es ist unsere Aufgabe, Organisationen so zu bauen, dass sie den Stürmen der kommenden Jahre gewachsen sind. Dieses Buch soll Ihnen Hinweise geben, was Sie dafür tun können.

*Boris Gloger und Carsten Rasche*

Wien, Oktober 2023

# Vorwort zur 1. Auflage

Ich habe dieses Buch für Sie geschrieben. Es wird Sie, so glaube ich, dabei unterstützen, jene Stellen in Ihrem Projekt zu finden, die Sie daran hindern, ein großes agiles Projekt erfolgreich durchzuführen. Lassen Sie mich Ihnen erklären, aus welchen Motiven ich dieses Buch geschrieben habe.

2005 hatte mich der Leiter eines großen Softwareprojekts für Mobiltelefone eingeladen. Er wollte dieses Projekt agil managen: 180 Entwickler, Projektmanager und Tester an drei Standorten. Er fragte mich, wie ich das machen würde. Ich war – und er wusste das – blank. Ich hatte keine Ahnung. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte ich Projekte mit maximal 40 Entwicklern gemanagt, zwar an zwei Standorten, aber das war zu vernachlässigen. Ich druckste herum und dann provozierte er mich: Ich solle nicht um den heißen Brei herumreden, sondern klar sagen, wie das funktionieren könnte. Also ging ich zum Whiteboard und malte aus dem Stegreif den ersten Skalierungsblueprint. Wir bekamen den Auftrag. Für einige Monate hatten wir die Chance, mit Menschen zu arbeiten, die noch nie Scrum gemacht hatten, sich gar nicht vorstellen konnten, was Agilität war, und noch dazu alte Prozesse einhalten mussten. Und natürlich saßen Tester und Entwickler in verschiedenen Abteilungen. In diesem Projekt entstanden die ersten Ideen zu den Product-Owner-Teams, zum kontinuierlichen Testen und später auch die Ideen zu gemeinsamen Retrospektiven. Wir spielten in diesem Projekt zum ersten Mal Planning Poker und entwickelten die ersten großen Release-Pläne. Damals wie heute war das Skalieren im Grunde einfach. Schwierig zu bewältigen waren die Widerstände gegen das agile Arbeiten, auf die wir in der Organisation immer wieder trafen.

Doch mit dieser Aussage lässt sich kein Geld verdienen. Der Scrum-Beratungsmarkt hat sich darauf verlegt, den Kunden Methoden und Produkte zu verkaufen, die zwar gut für die Berater, aber nicht für die Kunden sind. Es ist viel einfacher, Trainings und Zertifizierungen zu verkaufen. Modelle schießen wie Pilze aus dem Boden: LeSS, SAFe<sup>®</sup>, Nexus<sup>™</sup> und wie sie alle heißen. Man trainiert in zwei Tagen ein neues Vokabular und in manchen Unternehmen wird dann auch über diese Modelle gesprochen. Die Modelle sind kompliziert, viel zu kompliziert. Sie sind nichts anderes als komprimierte Best Practices, so wie mein Bild damals auf dem Whiteboard. Allerdings tun diese Modelle eines nicht: Sie skalieren ein Projekt nicht.

Ich wollte da nicht mitmachen, zumal ich weiß, dass es nicht das Framework ist, das ein Projekt erfolgreich macht. Anders als das simple Scrum-Framework, das Anfängern den Zugang zum agilen Denken eröffnet, sind diese Modelle nicht dazu geeignet, das agile Denken in einem Unternehmen zu fördern. Das hat mich lange daran gehindert, selbst etwas zum Thema Skalierung zu schreiben. Ich wollte nicht noch eine Blaupause liefern, die nicht funktioniert. Außerdem spürte ich zwar, was notwendig ist, um ein großes Projekt vernünftig durchführen zu können, ich konnte das außerhalb der Praxis aber nicht artikulieren. Dieses Wissen war noch implizit. Erst als ich mich dazu zwang, dieses Buch zu schreiben (und tatsächlich bin

ich ein halbes Jahr lang immer wieder davor weggelaufen), ging mir irgendwann ein Licht auf. Da war es: ein einfaches pyramidales Modell. Doch es ist kein Framework, sondern vielmehr ein Reifemodell: Was muss man in einem Projekt beherrschen, damit Skalierung tatsächlich funktioniert? Worauf müssen Projektleiter, Manager oder CXOs achten, um sicherzustellen, dass ein großes agiles Projekt funktioniert?

Das Schreiben hat leider noch einmal ein ganzes Jahr gedauert. Viele Aspekte habe ich hin und her gedreht, ich habe überlegt, ob ich es an anderer Stelle schon einmal ähnlich beschrieben habe und überhaupt noch einmal einbringen soll. Ich habe mich dafür entschieden, weil es für die Darstellung des Gesamtbilds notwendig war. Und doch habe ich kein Buch für Anfänger geschrieben. Daher eine Warnung: Wenn Sie noch nie ein Scrum-Buch gelesen haben, wenn Sie noch nie ein agiles Projekt durchgeführt haben, werde ich Sie enttäuschen. Ich habe kein Kochbuch geschrieben. Es ist vielmehr eine Landkarte, auf der ich Wegmarkierungen hinterlassen habe und wichtige Stationen beschreibe – allerdings müssen Sie Ihren eigenen Weg beschreiten, immer die eigene Implementierung suchen. Legen Sie das Buch wieder weg, wenn Sie gerade erst mit Scrum anfangen. Sie werden mich verfluchen und ständig den Kopf schütteln. Sie finden hier keinerlei anwendbare Regeln, die Sie erfolgreich machen, sondern nur Anregungen, die Sie erst verstehen werden, wenn Sie sich vorstellen können, wie ein Scrum-Team arbeitet.

Es gibt eine Ausnahme: Sollten Sie ein CXO sein, dann wird Ihnen dieses Buch dabei helfen, zu verstehen, worauf Sie sich einlassen. Ich hätte es gerne schon vor Jahren meinen Kunden in die Hand gedrückt und gesagt: „Wenn du *das* willst, dann fangen wir an.“ Ich bin mir sicher, die meisten hätten mir nicht geglaubt oder wären so schockiert gewesen, dass sie die lange Reise zur agilen Organisation nie angetreten hätten. Doch alles, was zwischen den Deckeln dieses Buchs steht, wird auf Sie zukommen oder betrifft Ihre Organisation, wenn Sie Scrum wirklich skalieren wollen. Den Reiseführer habe ich geschrieben – losgehen müssen Sie selbst.

Wie meine anderen Bücher wäre auch dieses nicht ohne die vielen Stunden Arbeit von Dolores Omann geschrieben worden. Unermüdlich hinterfragt sie meine Gedankengänge, korrigiert meine Rechtschreibung und macht aus Bandwurmsätzen lesbare Texte. Sie kürzt und sagt mir immer wieder, wo ich noch deutlicher werden musste. Vielen Dank Dolores.

Vielen Dank an meinen besten Freund Andreas de Pretis, Geschäftsführer der 25<sup>th</sup>-floor GmbH, der etwas Technik in das Buch eingebracht hat. Danke auch an Vincent Tietz von Saxonia Systems AG, der mit seinem Beitrag zeigt, welche Veränderungen und Vorwärtsbewegungen für ein Unternehmen möglich werden, wenn das agile Arbeiten im Topmanagement ankommt.

Mein Dank geht aber vor allem an die Kolleginnen und Kollegen in unserem Unternehmen borisgloger consulting. Sie stehen jeden Tag ihre Frau und ihren Mann und sind mit all den Problemen und Widerständen konfrontiert, über die Sie auf den folgenden Seiten lesen werden. Sie meistern diese Herausforderungen jeden Tag ein Stück mehr und wissen, dass der Weg weiterhin steinig bleiben wird. Ohne sie, ohne ihre Arbeit, wäre dieses Buch nichts weiter als eine nette Geschichte, unüberprüft und nicht real. Dank ihrer Arbeit ist es Realität.

Ich danke unseren Kunden, die sich mit uns auf eine abenteuerliche Reise gemacht haben. Ich danke Ihnen für Ihr Vertrauen in uns und für den Mut, oft mehr darauf zu vertrauen als zu wissen, dass die Reise erfolgreich sein wird. Ich danke Ihnen dafür, dass Sie Ihre Ängste uns gegenüber äußern und wir mit Ihnen gemeinsam immer wieder neue Erfahrungen machen dürfen. Denn ja: Jede Skalierung ist tatsächlich anders.

Ich danke meiner Frau Kathrin, die mich immer unterstützt. Sie sitzt mir gerade gegenüber und akzeptiert, dass ich in diesem Moment unseres Urlaubs nicht mit ihr rede, sondern dieses Vorwort schreibe.

Viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg beim Selbst-Skalieren von Scrum!

*Boris Gloger*

Wien, Frühjahr 2017