

Der Scrum-Kurs

Praxiseinstieg in die erfolgreiche Teamarbeit

» Hier geht's
direkt
zum Buch

DIE LESEPROBE

Grundlagen von Scrum

2.1 Scrum-Einführung als Transformation

Scrum ist ein Framework für Teams, wie sie gemeinsam in komplexen Umfeldern erfolgreich zusammenarbeiten können. Dieses Framework ist in der Praxis entstanden. Es wurde empirisch entwickelt. Dazu wurden immer wieder die Methoden der Zusammenarbeit von erfolgreichen Teams analysiert und kombiniert. Mit der Zeit entstand daraus Scrum. Der Begriff Scrum beschreibt einen Spielzug im Rugby, der übersetzt »Gedränge« heißt. Scrum kann bei neuen Erkenntnissen auch heute noch von den Erfindern angepasst werden, und in Details ist das in der Vergangenheit immer wieder geschehen. Hier handelt es sich jedoch wie erwähnt um kleine Detailanpassungen. Das Framework selber hat sich als sehr stabil herausgestellt.

Für die Einführung von Scrum gibt es eine sehr klare Empfehlung. Scrum als Framework ist eins zu eins einzuführen. An diesem Rahmen dürfen dabei keine Anpassungen vorgenommen werden. Das bedeutet, alle Rollen und Events sind so zu übernehmen. Auch die Prinzipien und Werte sind verpflichtend.

Für die Einführung von Scrum hat diese Empfehlung erhebliche Folgen.

Die »agile Zwiebel«¹ beschreibt die Ebenen von Agilität, die notwendig sind, um wirklich agil arbeiten zu können.

1. Tools und Prozesse sind dabei die unterste Ebene; sie sind entsprechend leicht zu lernen und zu implementieren.
2. Die nächste Ebene sind Prinzipien. Ein Beispiel für ein solches Prinzip ist das Timeboxing. Diese Prinzipien gelten übergreifend und stehen deshalb über den Prozessen. Mit etwas Praxis lässt sich verstehen, welchen Einfluss die Prinzipien auf die Umsetzung haben.
3. Die Ebene der Werte liegt über den Prinzipien. Ein Beispiel für einen Wert von Scrum ist Offenheit. Es wird von den Teams erwartet, dass sie offen miteinander und auch mit ihrem Umfeld kommunizieren. Werte lassen sich nicht so einfach implementieren. Je nachdem, welche Werte vorher in der Organisation gelebt wurden, kann dies eine große Veränderung bedeuten.

1 <https://www.exanic.ch/de/blog/the-agile-onion-was-es-damit-auf-sich-hat/>

- Das Mindset beschreibt die Haltung eines Menschen zu der Welt. Wie sehe und interpretiere ich die Dinge um mich herum? Pessimismus und Optimismus sind zum Beispiel Teil des Mindsets. Das Mindset braucht sehr lange, um sich zu entwickeln. Hier werden viele neue Erfahrungen benötigt, um eine gewünschte Entwicklung zu unterstützen.

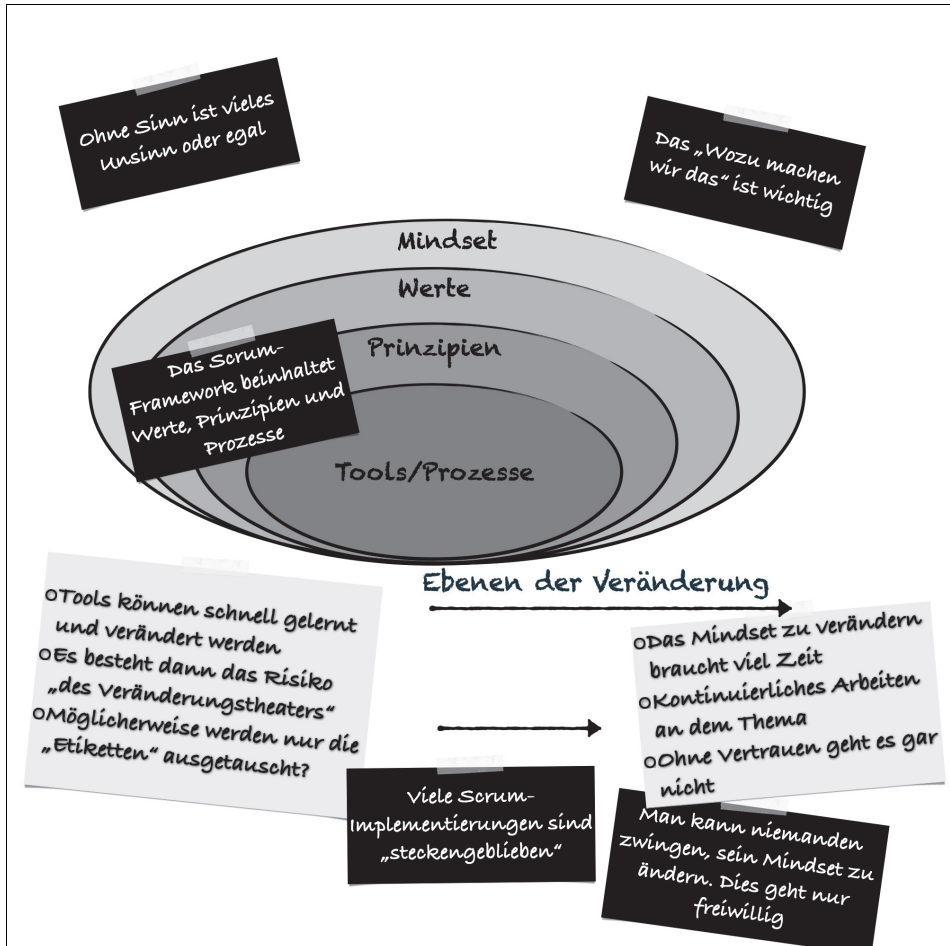


Abb. 2.1: Ebenen von Scrum als agile Zwiebel

Das Scrum-Framework beinhaltet die ersten drei Ebenen von Agilität. Diese müssen vorhanden sein, damit Scrum funktioniert. Für die Einführung von Scrum bedeutet dies, dass am Anfang der Einführung der Fokus auf den Tools und Prinzipien liegt. Diese werden zum Beispiel in einer Scrum-Schulung oder in diesem Buch vermittelt. Die Ebene der Werte und das dahinter liegende Mindset brauchen mehr Zeit des Teamcoachings und der gemeinsamen Reflexion.

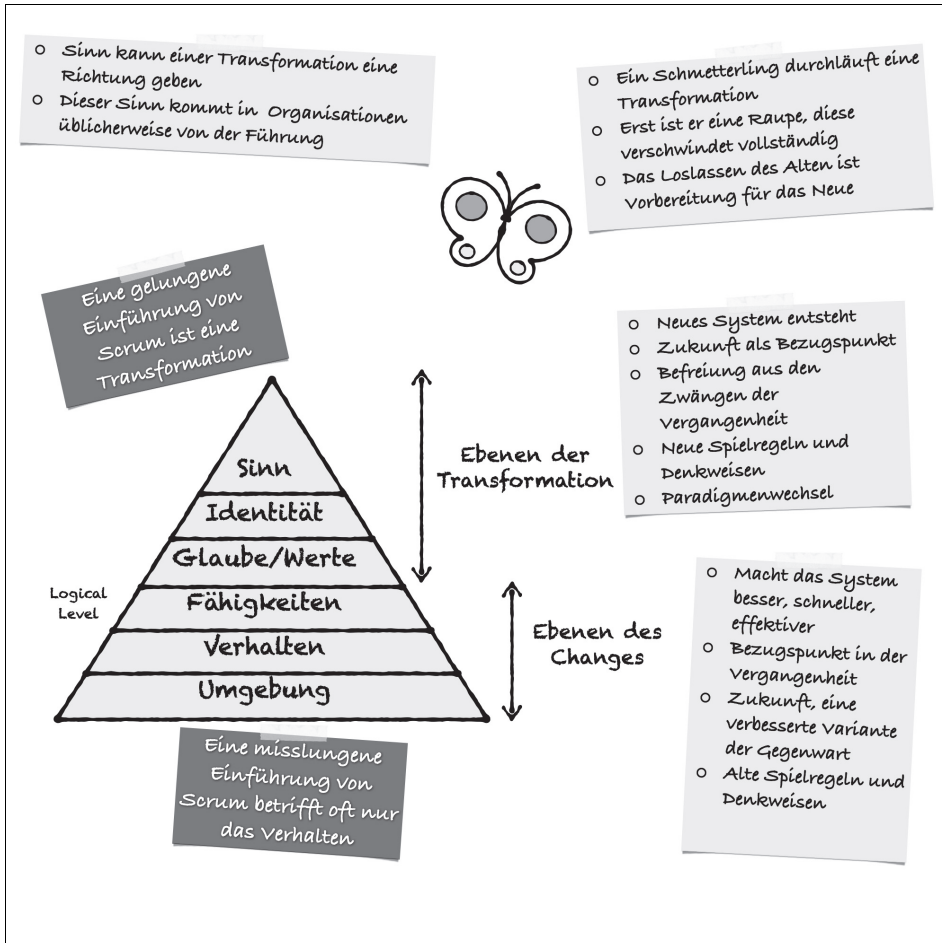


Abb. 2.2: Abgrenzung von Change und Transformation

Hier übernimmt üblicherweise der Scrum-Master die Rolle des Change-Verantwortlichen. Er entwickelt im Team kontinuierlich ein besseres Verständnis des Scrum-Prozesses. Dies ist keine leichte Aufgabe. Dieser Teil der Aufgabe ist auch nicht Teil der Scrum-Master-Zertifizierung. Viele Scrum-Master sind an dieser Stelle nicht auf das vorbereitet, was sie erwartet. Entsprechend viele Scrum-Implementierungen in Unternehmen bleiben deshalb auf den ersten beiden Ebenen stecken.

Um dies besser zu verstehen, ist es hilfreich, sich die Veränderung der Scrum-Einführung im Modell der »Logical Level«¹ anzusehen. Dieses Modell beschreibt, wie der Mensch verschiedene Ebenen in seiner Wahrnehmung gewichtet.

1 <https://www.logicallevels.co.uk/pages/logical-levels-model-1>

1. Die oberste Ebene ist der Sinn. Etwas Sinnvolles zu tun, ist für Menschen sehr bedeutsam. Sie müssen den Sinn erkennen können.
2. Die nächste Ebene ist die Identität. Wer bin ich und was ist Teil meiner Person? Hier entsteht auch die Zugehörigkeit zu einer Gruppe von Menschen. Ein Beispiel hierfür ist: Ich bin Mountainbiker und verbringe viel Zeit und Energie mit dem Radfahren im Gelände. Ich mache das mit Gleichgesinnten und gestalte meinen Urlaub mit Alpenüberquerungen mit dem Rad.
3. Darunter kommen die Werte und der Glaube. Welche Werte lebe ich? Für den Mountainbiker könnten dies zum Beispiel gesunde Ernährung und Fitness sein.
4. Fähigkeiten bilden die nächste Ebene. Ein Beispiel könnte hier sein, schnell und sicher von Bergen abzufahren.
5. Die Ebene des Verhaltens ist sehr stark durch die oberen Ebenen geprägt. Der Mountainbiker verhält sich kollegial zu seinen Mitstreitern.
6. Die Umgebung ist der Kontext, in dem das Verhalten gezeigt wird. Dies könnte ein Wochenendausflug mit Gleichgesinnten in die Berge sein. In diesem Kontext wird das Verhalten gezeigt.

Im Change-Management in Unternehmen werden neue Fähigkeiten gemeinsam gelernt und in der Praxis umgesetzt. Die Handlungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter verändern sich. Es findet jedoch kein Paradigmenwechsel statt.

Bei einer Transformation hingegen findet ein Paradigmenwechsel statt. Hier werden nicht nur neue Fähigkeiten gelernt, sondern auch Werte und Haltungen verändert. Dazu sind Menschen in der Regel nur bereit, wenn sie den Sinn hinter der Veränderung erkennen können. Wozu brauchen wir Scrum? Dieser Sinn kommt in Unternehmen üblicherweise von der Führung. Diese wird als Sinnstifter für die Veränderung verwendet.

Da gibt es Antworten wie:

- »Wir machen jetzt Scrum, weil die Konkurrenz es auch macht«
- »Wir finden sonst keine neuen Bewerber mehr«
- »Das hat der Vorstand beschlossen«

Diese Art von Sinn kann von den Teams nicht verinnerlicht werden. Die Führung wird so ihrer Aufgabe als Sinnstifter nicht gerecht. Die Folgen für die Implementierung sind erwartungsgemäß erheblich. Im schlimmsten Fall ist die Folge »Agiles Theater«. Das geht recht einfach. Man schreibt das, was vorher Requirements waren, einfach in Storys. Es wird also nur das Etikett verändert. Im Sprint arbeitet man einfach einen kleinen »Wasserfall« ab. Auch das ist Etikettenschwindel. Retrospektiven lässt man am besten einfach ausfallen. So entsteht ein Pseudo-Scrum.