

Vielen herzlichen Dank für die freundliche Genehmigung zur Veröffentlichung des von mir beigesteuerten Kapitel 9 „Scrum - Management von Werten“, Seite 299 bis 312, auf meiner Homepage an

Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, 81631 München

<http://www.hanser-fachbuch.de>

und an Boris Gloger

<https://borisgloger.com/team/boris-gloger/>

Link zum Buch:

<http://www.hanser-fachbuch.de/buch/Scrum/9783446447233>

Scrum

Produkte zuverlässig und schnell entwickeln

5., überarbeitete Auflage. 06/2016

ISBN: 978-3-446-44723-3

352 Seiten.



Boris Gloger

Scrum

Produkte zuverlässig und schnell
entwickeln

5., überarbeitete Auflage

HANSER

Boris Gloger, Geschäftsführer borisgloger consulting GmbH und borisgloger professionals gmbh,
Wien - Baden-Baden
Kontakt: boris.gloger@borisgloger.com

Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt getestet. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Buch enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autor und Verlag übernehmen infolgedessen keine juristische Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht.

Ebenso übernehmen Autor und Verlag keine Gewähr dafür, dass beschriebene Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Buch berechtigt deshalb auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) – auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2016 Carl Hanser Verlag München, www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Brigitte Bauer-Schiewek

Copy editing: Dolores Omann, Wien

Herstellung: Irene Weilhart

Layout: Manuela Treindl, Fürth

Umschlagdesign: Marc Müller-Bremer, www.rebranding.de, München

Umschlagrealisation: Stephan Rönigk

Druck und Bindung: Kösel, Krugzell

Ausstattung patentrechtlich geschützt. Kösel FD 351, Patent-Nr. 0748702

Printed in Germany

Print-ISBN: 978-3-446-44723-3

E-Book-ISBN: 978-3-446-44836-0

Vorwort zur 5. Auflage

Acht Jahre sind vergangen, seit ich die ersten Zeilen für dieses Buch geschrieben habe. Acht Jahre Scrum, agile Softwareentwicklung, agiles Projektmanagement, agile Organisationsentwicklung – die Welt hat sich für viele Unternehmen verändert, denn die Ideen von Jeff Sutherland und Ken Schwaber sind durchgedrungen. Heute diskutieren wir mit unseren Kunden nicht mehr darüber, ob Scrum erfolgreich ist oder überhaupt funktionieren kann, sondern nur noch über das Wie im jeweiligen Kontext. Mit Hilfe von Scrum wird heute in den Vorstandsetagen über Unternehmensstrategien nachgedacht, es wird als Methode des Change Managements genutzt und selbst Hardware wird heute von Scrum-Teams entwickelt. Ikujiro Nonaka selbst antwortete 2012 bei einem Vortrag an der Wirtschaftsuniversität Wien auf die Frage, wie Unternehmen in Zukunft agieren sollten: „Macht Scrum!“ Und mittlerweile hat sich im Topmanagement herumgesprochen, dass Scrum dabei helfen kann, neue Antworten auf die immer gleichen Fragen zu finden: Wie wird das Unternehmen in Zeiten des globalen Wettbewerbs noch leistungsfähiger? Wie lassen sich die Mitarbeiter halten? Wie wird das Unternehmen im War for Talents zu einem attraktiven Arbeitgeber?

Acht Jahre nach der ersten Ausgabe dieses Buchs lag mir die mittlerweile fünfte Überarbeitung wie ein Stein im Magen. Sollte ich wieder nur ein paar Sätze austauschen, da und dort etwas deutlicher werden oder zumindest an einigen Stellen großzügig neue Erkenntnisse einfließen lassen? Ich habe mich dazu entschieden, ganze Passagen neu zu schreiben, überflüssige Metaphern rauszuwerfen und in manchen Kapiteln massiv einzugreifen – etwa in Kapitel 7 zur Skalierung oder Kapitel 8 zur Führung. Vielleicht empfinden Sie meine Grafiken als Kritzeleien. Aber mir geht es um die Veranschaulichung, nie um das schöne Bild.

Alles in allem ist es mir wichtig, Ihnen ein modernes Scrum zu präsentieren: Mit neuen Ideen, weniger Pathos als bei der ersten Auflage, als oft meine eigene Begeisterung für das Thema mit mir durchgegangen ist, aber dafür mit noch mehr Beispielen, gelebten Ideen und Beiträgen meiner Kollegen Christoph Schmiedinger und Anton Jessner. Die beiden arbeiten jeden Tag mit Teams und räumen für sie Impediments weg, engagieren sich für sie beim Management und zeigen ihnen, wie das neue Arbeiten mit Scrum gelingt.

Dieses Buch lebt in der fünften Auflage von der Leistung meines Teams bei borisgloger consulting. Meine Kolleginnen und Kollegen zeigen Tag für Tag, dass unsere Ideen funktionieren, und ihre Kritik ist mir wichtig. Anders als bei der ersten Auflage bin ich heute in meinem eigenen Unternehmen von Experten umgeben, die beurteilen können, ob das, was zwischen den Buchdeckeln steht, gelebte Praxis ist oder beliebige Fantasien sind. Sie haben es für gut befunden und nutzen dieses Buch bei der Ausbildung unserer neuen Kollegen. Es steht also wirklich das drin, was uns in unserer Arbeit weiterbringt. Danke euch allen für euer Engagement!

Ein dickes Dankeschön geht an Dolores Omann, die wie bei jedem meiner Bücher schonungslos offenlegt, wenn ich nicht mehr einfach und klar schreibe, die jeden Satz fünfmal umdreht und dafür sorgt, dass meine Ideen lesbar werden.

Ein Dankeschön an meine persönliche Assistentin Janine Frensemeyer. Sie hat mir Zeit freigeschaufelt, damit ich mich wirklich ans Umschreiben machen konnte. Ich wäre nie weitergekommen, wenn sie nicht immer wieder gesagt hätte: „Nein, da machen wir keinen Termin, da wolltest du schreiben!“

Vielen Dank an Christoph Schmiedinger und Anton Jessner, die beide ein Kapitel für diese Auflage beigesteuert haben. Herzlichen Dank an EWE und Holtzbrinck für die Erlaubnis, die in diesem Buch enthaltenen Fallstudien veröffentlichen zu dürfen. Das macht ein solches Buch extrem wertvoll für die Praxis, denn es zeigt: Die neue Welt des Arbeitens existiert.

Schließlich gilt mein Dank meiner Frau Kathrin und meiner Familie. Vielen Dank, dass ihr mich so unterstützt.

Aber diese 5. Auflage könnte gar nicht erscheinen, wenn es nicht Sie, die Leser meiner Bücher und unseres Blogs blog.borishgloger.com gäbe. Danke, dass Sie die Ideen verbreiten und vor allem selbst umsetzen! Hätten Sie, hättet ihr nicht an die Ideen aus diesem Buch geglaubt und hättet ihr sie nicht ausprobiert, wäre Scrum in Deutschland, Österreich und der Schweiz nicht zu dem geworden, was es heute ist: Ein Weg für gelingende Wissensarbeit im 21. Jahrhundert. Macht weiter so und habt viel Spaß beim Lesen!

Laxenburg im April 2016

Boris Gloger



Die Scrum-Checkliste

Für die Scrum-Checkliste besuchen Sie bitte

www.borishgloger.com

Dort gibt es die Checkliste auf Deutsch beziehungsweise Englisch und alle Informationen über die Checklist-App.

9

Scrum – Management mit Werten

Von Anton Jessner

Ein Prozess mit bestimmten Meetings und Rollen – die Idee von Scrum wird oft nur so gelebt. Agilität ist aber mehr: Ihr liegen bestimmte Einstellungen zugrunde, ein Menschenbild, hinter dem Werte stehen. Was sind Werte und was ist im Scrum-Kontext ein Wert? Welche Werte sind wichtig, damit Scrum tatsächlich funktioniert?

Im allgemeinen Sprachgebrauch werden Wertvorstellungen oder Werte „als erstrebenswert oder moralisch gut betrachtete Eigenschaften bzw. Qualitäten“ verstanden.¹ Ein Wert ist demnach mehr als etwa eine positive oder negative Einstellung zu Meetings. Werte sind objektiver als Einstellungen, die sich immer auf etwas Bestimmtes beziehen. Werte führen zu einer grundsätzlichen Haltung – zur sogenannten Werthaltung. „Ich versuche, immer pünktlich zu sein“ ist eine Werthaltung, die auf dem Wert „Ich lasse andere nicht warten“ und damit letztlich auf dem Wert Respekt basiert. Werte beeinflussen unsere Einstellungen und unsere Einstellungen beeinflussen wiederum unser Verhalten.

Das Agile Manifesto – ein Wertekatalog

Der Begriff des Werts als Haltung ist ein zentrales Element des Agile Manifesto: „*Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt.*“² Gemeint sind vier Grundsätze, für die es sich zu kämpfen lohnt, damit Teams erfolgreicher, schneller und produktiver werden, damit Teammitglieder eine größere Handlungsvielfalt und dadurch mehr Arbeits- und Lebensfreude bekommen:

Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge

Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation

Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung

Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

Zusätzlich finden sich im Agile Manifesto zwölf Prinzipien, die ebenfalls als Werte aufgefasst werden können, etwa dieses: „Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.“ Es wird also als wertvoll erachtet, möglichst schnell Feedback aus einem funktionierenden System zu bekommen. So kann das Team von Anfang an eine vertrauensvolle Beziehung zum Kunden aufbauen und den Kurs korrigieren, wenn es in die falsche Richtung läuft. In der klassischen Welt endet

¹ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Wertvorstellung> (6.1.2016)

² <http://agilemanifesto.org/iso/de/> (6.1.2016)

ein Projekt dort, wo ein Produkt zu leben beginnt: am Ende der Entwicklungszeit. Die agile Sicht stellt die Produktidee von Anfang an in den Mittelpunkt.

Gibt es nach dem Agile Manifesto grundlegende Werte bzw. Werthaltungen, die hilfreich für die Einführung von Scrum und für die Durchführung von Projekten ist? Wie steht es mit Pünktlichkeit, Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Mut, Gleichheit, Toleranz, Offenheit, Kritikfähigkeit, Vertrauen, Engagement, Kommunikation, Leistung? Sind das Werte? Gibt es dazu abgeleitete Basiswerte?

Eine kompakte Aufzählung ist Ken Schwaber, Jeff Sutherland und Mike Beedle gelungen, die für Scrum fünf zentrale Werte nennen [Schwaber et al. 2001]:

- Fokus
- Commitment
- Offenheit
- Respekt
- Mut

Ich habe für mich persönlich festgestellt, dass sich aus diesen fünf Werten alles andere ableiten lässt. Diese Werte visualisiere ich auf Plakaten – eines hängt im Teamraum und eines im Meetingraum (Bild 9.1). In den unterschiedlichsten Situationen greife ich immer wieder darauf zurück. Wenn ich zum Beispiel nicht mehr weiterweiß, hole ich mir dort den Fokus, an welchem Wert es gerade mangelt. Das Interessante ist: Diese fünf Werte hängen zusammen und tragen dazu bei, die Performance wesentlich zu erhöhen. Durch das Berücksichtigen von Werten ergibt sich eine Werkzeugkiste, mit der sich Handlungsspielräume reflektieren und erweitern lassen.

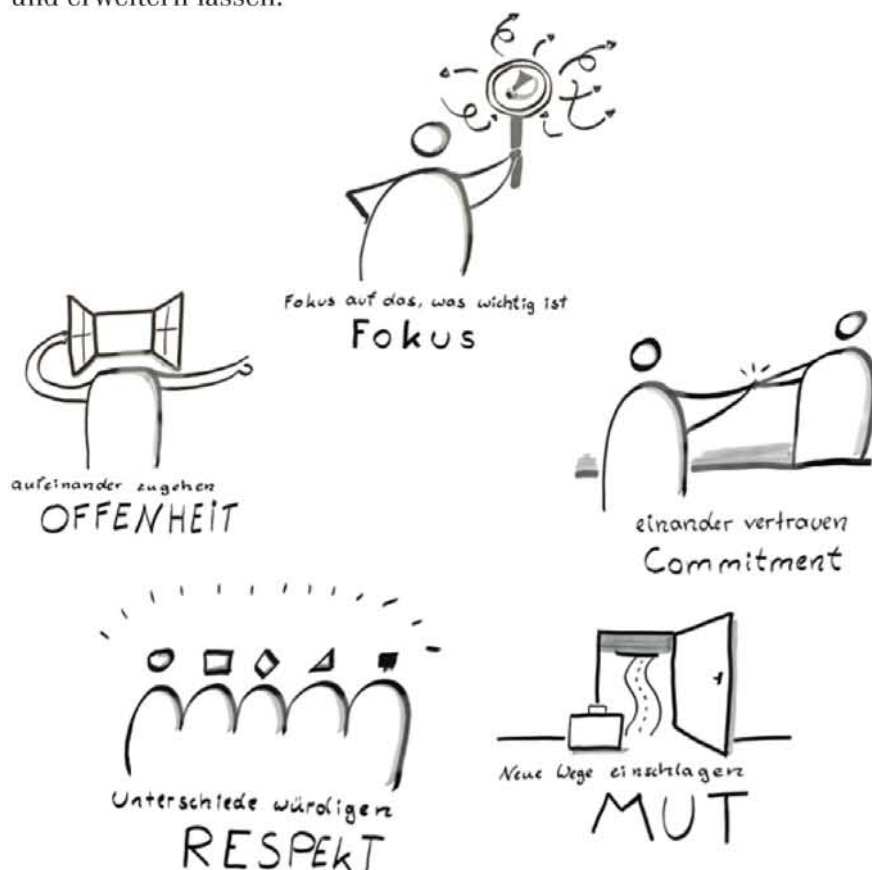


Bild 9.1
Erinnerung
an die fünf Werte
von Scrum

■ 9.1 Fokus auf das, was wichtig ist

Die Konzentration auf fünf Werte zeigt bereits, welcher Wert – zumindest aus meiner persönlichen Sicht – die meiste Orientierung gibt und der stärkste Hebel der Performancesteigerung ist: Fokus. Die Entsprechung in Scrum ist aus dem Inhalt der Scrum Meetings der strategischen und taktischen Ebene ableitbar.

So kann ein Daily Scrum zeitlich und inhaltlich wesentlich effizienter ablaufen, wenn man dazu gut vorbereitet und nicht gehetzt erscheint. Im Daily wird der Tagesablauf geplant: Alle Teammitglieder wissen danach, was zu tun ist und wer mit wem zusammenarbeitet. Indem die Tasks im Team besprochen werden, wird Synergie und Gemeinschaft geschaffen. Fokus durch das Daily Scrum bedeutet aber auch, dass die Teammitglieder nach der Besprechung nicht an anderen Dingen arbeiten, sondern am klar definierten Ziel – und dadurch mit weniger Unterbrechungen. Der Wert „Fokus“ führt auch ad absurdum, was von Scrum oft behauptet wird: Es ist keine Anarchie, es ist keine Beliebigkeit. Es ist genau das Gegenteil: Abstimmung, Konzentration, Gemeinsamkeit. Man plant den Tag und erkennt dadurch sofort, wo es Probleme gibt und Hilfe gebraucht wird. Das ist ein wichtiges Feedbackinstrument.

Feedback und Fokus stehen in einem engen Zusammenhang. Je gezielter Thema und Inhalt eines Meetings sind, desto leichter kann man erkennen, woran es liegt, wenn gerade nichts mehr geht. Da hilft oft der Gedanke: „Worum geht es jetzt eigentlich und welcher Wert ist verletzt?“ Fokus generiert also Feedback. Zukunftsthemen, Vergangenheitsbewältigungen oder das Design der Datenbankanbindung müssen auch diskutiert werden – aber nicht im Daily, sondern in anderen Formaten.

Wie kann ein ScrumMaster den Fokus finden und feststellen, ob sein Team noch auf Kurs ist? Die Antwort lautet: durch klare Regeln. Damit sind wir auch schon bei der nächsten Facette des Fokus – der Disziplin.

Disziplin – Ergebnis von Regeln

Diszipliniert zu sein bedeutet, sich gewissen Regeln zu unterwerfen. Dazu gehört zum Beispiel, das Meeting nicht zu stören, es nicht zur Bühne der eigenen Selbstdarstellung zu machen. Selbst wenn ich in ein Meeting gehe, dessen Regeln ich in- und auswendig kenne, hilft es mir, die Regeln vorher noch einmal durchzulesen. Das bringt mich auf die richtige Spur. Es gilt schlicht und einfach zu erkennen, wozu man in diesem Moment gerade hier ist, was gerade jetzt hilfreich und wichtig ist, für mich selbst und für die anderen. In schwierigen oder konfliktbehafteten Situationen ist oft schwer zu erkennen, dass der Fokus fehlt. Den Fokus zu halten, bedingt also, kurz aus dem System auszusteigen, um auf eine Metaebene zu wechseln: Ich betrachte mich bei dem, was ich gerade mache, und reflektiere über das aktuelle Geschehen. Dazu braucht es Instrumentarien und Orte, um sich mitzuteilen. Diese Regeln und Abmachungen werden am besten mit dem Team gemeinsam gefunden und praktiziert. Zum Beispiel hat jeder das Recht zu sagen: „Lass uns das bitte nach dem Daily besprechen und nicht jetzt.“ Diese Meetingregeln können im Daily ausgehandelt werden oder auch das Thema einer Retrospektive sein – mit dem Fokus auf dem Fokus. Dieses Aushandeln braucht einerseits den Mut, die Fakten anzusprechen und gemeinsam Regeln zu definieren, und andererseits die Bereitschaft, offen und respektvoll miteinander umzugehen. So ist der Fokus ein Wert, der die anderen vier Werte im Auge behält und subsumiert.

Die Neurobiologie sagt uns, dass erstens Wiederholungen – also die Anwendung der Regeln – und zweitens die persönliche Bedeutsamkeit entscheidend für nachhaltige Veränderungen sind. Wir werden das, worauf wir uns mit Begeisterung fokussieren. In Scrum ist es eben sinnvoll, im Sprint Phasen der Kontinuität zu haben und dann wieder Phasen, in denen reflektiert und Neues definiert wird. So haben die Abschnitte der taktischen Ebene im Sprint einen jeweils anderen Fokus. Durch die strikte Sprinttaktung und zeitliche Begrenzung wird die Aufmerksamkeit auf bedeutsame und dringende Dinge gelenkt. Die Timebox schafft Fokus, Fokus schafft Bedeutsamkeit. Bedeutsamkeit ist die Voraussetzung für Begeisterung und mit Begeisterung schaffen wir mehr und nachhaltiger. Dazu mehr beim Thema Respekt.

Abschließend noch der wichtigste Aspekt des Fokus: An erster Stelle steht das Produkt – das, was der Kunde will. In Scrum werden keine Projekte verwaltet, sondern Produkte gestaltet, die einen effektiven Kundennutzen haben. Das ist ab dem ersten Sprint so: Der Kunde bekommt sofort ein lauffähiges System. Das verpflichtet alle Beteiligten zur Zusammenarbeit, schafft Vertrauen und minimiert Risiken. Der Fokus auf das Produkt schafft eine Bindung zwischen allen am Entstehen beteiligten Personen. Bindung schafft Vertrauen, Vertrauen schafft Commitment, Commitment braucht Respekt und Offenheit.

Der Produktgedanke sollte in jedem Scrum Meeting beachtet werden.

- In den Sprint Plannings: Was soll das Produkt können und wie lässt sich das umsetzen?
- Im Daily: Wie können wir heute die User Story fertigstellen?
- Im Grooming: Wie groß sind die Funktionalitäten und wie viele gibt es davon?
- In der Retrospektive: Wie können wir unseren Prozess verbessern, damit wir das Produkt besser umsetzen können?

Im Review steht das Produkt im Mittelpunkt. Das Ergebnis des Sprints wird mit allen Beteiligten begutachtet und gegebenenfalls werden neue Ideen entwickelt. Das Produkt des Kunden steht im Fokus von Scrum – es ist der Brennpunkt, es ist das Wichtigste.

■ 9.2 Commitment – einander vertrauen

Ein Commitment ist eine Zusage, eine Verpflichtung und sie kommt in Scrum öfter vor. Die bekannteste Form ist die Einigung auf die Arbeitsmenge im Sprint Planning Meeting 1. Das Entwicklungsteam und der Product Owner committen sich auf ein gewünschtes Ergebnis in Form eines Sets von User Storys. Bei diesem Commitment geht es nicht um einzelne Tätigkeiten, sondern immer um Produktinkremente, die einen effektiven Kundennutzen haben. Durch dieses Versprechen binden sich das Entwicklungsteam und der Product Owner. Das Entwicklungsteam tut alles, um das Pensum zu erreichen, der Product Owner unterstützt es dabei – nicht mehr und nicht weniger. Das Vertrauen ist dabei die entscheidende wirtschaftliche Komponente: Je höher das Vertrauen, desto schneller passiert die Umsetzung und umso geringer sind die damit verbundenen Kosten. Indem der Product Owner die Kontrolle loslässt, entsteht beim Entwicklungsteam die notwendige Autonomie, eine der vier zentralen Voraussetzungen für Selbstorganisation (Autonomie, Komplexität, Redundanz, Selbstreferenzialität).

Ob das Sprintziel erreicht wird, kann vom Entwicklungsteam durch das Tracking der fertigen User Storys in einem Burn-Down-Chart kontrolliert werden. Voraussetzung dafür ist: Offenheit. Der ScrumMaster hat dabei die Aufgabe, die Voraussetzungen für die notwendige Transparenz zu schaffen und auch die Rolle des Trainers auszuüben, damit zum Beispiel die Daily Scrums im Sinne des selbstorganisierten Teammanagements ablaufen. Er vermittelt die Einstellung zur Verantwortung, ein Balanceakt gemeinsamer Herausforderungen.

Gemeinsamkeit wird in Scrum durch Teilen der Verantwortung erreicht, durch das Zusammenspiel individueller Fokussierungen. Verantwortung wiederum bedeutet, was für wen im Fokus steht und wer letztlich wofür gerade stehen muss. Der Product Owner steht in der Verantwortung für das Product Backlog, für die Vision und dafür, was in welcher Reihenfolge umgesetzt werden soll. Das Entwicklungsteam trägt die Verantwortung für die Qualität des Produkts. Der ScrumMaster hat die Verantwortung für die Produktivität. Auf dieser Basis kann er auch argumentieren, warum in einem Prozess Änderungen vorgenommen werden müssen – denn letztendlich ist er dafür zuständig. Das macht es auf der anderen Seite dem Entwicklungsteam leichter, Neues auszuprobieren, weil es nicht für das zur Rechenschaft gezogen wird, was der ScrumMaster initiiert hat. Die Aufteilung der Verantwortung nimmt dem Entwicklungsteam den Druck und die Angst. Es gibt keine Gesamtverantwortlichkeit mehr, kein „Alle sind für alles zuständig“. Natürlich braucht das Teilen der Verantwortung Zeit und Vertrauen.

Verantwortung zu teilen und zu übernehmen, wird Commitment genannt und ist in Scrum der Schlüssel zum Erfolg. Scrum generiert allerdings auch mehr Verantwortungen, als es in herkömmlichen hierarchischen Projektorganisationen der Fall ist. Das kann zum Beispiel für Product Owner, die vorher Projektleiter waren, am Anfang einen scheinbaren Kontrollverlust bedeuten, der möglicherweise auch Angst macht. Eine der zentralen Aufgaben des ScrumMasters ist es deshalb, immer wieder aufs Neue Klarheit in den Rollen zu schaffen und den Gewinn hervorstreichen, der mit dem gemeinsamen Tragen von Verantwortung einhergeht: Zum Beispiel wird durch das Teilen der Verantwortung der Druck aus dem Projekt genommen. Jeder kann dadurch den anderen stützen. Der Neurobiologe Gerald Hüther beschreibt, dass die Chance auf ein realisierbares Commitment dann entsteht, wenn sich jemand freiwillig in die Verantwortung begibt: „Die Beseitigung oder Überwindung von Zwängen, Abhängigkeiten und Vorschriften wäre die Voraussetzung dafür, dass Menschen die Fähigkeit erlangen, sich anstatt gegen etwas für etwas entscheiden zu können. Es geht also nicht darum, von etwas, sondern für etwas frei zu werden, d. h. aus dieser Freiheit heraus Verantwortung zu übernehmen.“ [Hüther 2013]

■ 9.3 Offenheit – aufeinander zugehen

Offenheit ist eine Form des Umgangs miteinander, mit dem Ergebnis, dass Information fließt. Das trifft zum Beispiel bei konstruktivem Feedback zu. Doch Feedback geben sollte geübt sein und braucht die Wertschätzung desjenigen, der das Feedback gibt. Feedback ist kein Urteil, sondern eine Beobachtung, die anderen zur Verfügung gestellt wird.

Ein Beispiel: Auf meine Frage, ob ich mich als ScrumMaster bei der Retrospektive auf die Moderation beschränken oder mich auch inhaltlich einbringen solle, bekam ich von einem Teammitglied die Antwort (also das Feedback), dass ich bei der letzten Retrospektive mehr Punkte als die anderen am Flipchart notiert hatte und dadurch das Bild der Retrospektive verzerrt und massiv beeinflusst hätte. Die Frage habe ich gestellt, weil ich den Eindruck hatte, mich in den Retrospektiven zu sehr einzumischen. Die Antwort war sehr hilfreich, weil ich mit dem gesamten Team festlegen konnte, wie meine Rolle sein soll. Von den Teammitgliedern wurde auch festgehalten, dass sie meine Meinung unbedingt hören wollten. Als Lösung legten wir fest, dass niemand mehr als drei Punkte am Flipchart einbringen darf. Es wurde offen darüber gesprochen, wer wie viel Einfluss und Macht hat und wie wir damit umgehen. Die neutrale Beobachtung eines Teammitglieds war also enorm wichtig, weil daraus eine Teamregel für die Beteiligung an Diskussionen aufgestellt werden konnte.

Offenheit ist ein sichtbares Zeichen der Transparenz, der Wille zum „Ja, da gibt es etwas, das ich anderen mitteilen will, mitteilen soll oder mitteilen muss“. Der Wert des Mitteilens muss in vielen Teams, Projekten und Organisationen manchmal erst als solcher erkannt und eingebracht werden, denn oft wird Offenheit mit negativer Kritik verwechselt. Offenheit braucht auch eine gewisse persönliche Haltung, Entfaltung und den Mut zur Veränderung. Meistens muss Offenheit erst erlaubt werden: durch die eigene Person und durch das Team. Sie ist aber ein Schlüssel zu einer Kultur, in der alle Ideen wertvoll und erlaubt sind – der Schlüssel zur Innovation. Nach dem Motto: „Lass uns das mal ausprobieren, einen Sprint lang oder zwei. Wenn es nicht funktioniert, haben wir wieder etwas gelernt.“

Wo gibt es in Scrum solche Offenheitsräume? Überall dort, wo kommuniziert wird. Im Daily Scrum werden offen Hindernisse und Blockaden angesprochen, um gemeinsam zeitnahe Lösungen zu finden. In den Groomings werden Anforderungen nochmals diskutiert, um zu noch einfacheren Lösungen zu kommen. Im Sprint Planning Meeting 2 wird die technische Lösung nicht von einer Person bestimmt, sondern offen technisches Know-how geteilt. Dabei arbeiten alle beim Schreiben der Tasks mit, sind beteiligt und tragen auch hier das Commitment – durch Austausch. In der Retrospektive werden offen Themen, Konflikte und Herausforderungen besprochen, um schneller zu werden und den Prozess zu verbessern. Performance soll dabei nichts Anrühiges sein und auch nicht mit einem Kuschelkurs verwechselt werden. Gefragt sind Professionalität und Leistung. Lautet das Ergebnis einer Retrospektive „Möglichst schnell gemeinsam Storys abarbeiten, für mehr Wissenstransfer, Motivation und leichteres Tracking“, dann bedeutet das gleichzeitig: im nächsten Sprint mehr umsetzen, die Qualität verbessern, das Risiko minimieren, aber auch den Handlungsspielraum vergrößern, rechtzeitig fertig werden und dadurch mehr Lebensfreude bekommen. Für das Entwicklungsteam heißt das: In den letzten zwei Tagen des Sprints soll genauso fokussiert und qualitätsbewusst gearbeitet werden können wie in den ersten zwei Tagen – ohne Überstunden und ohne Abstriche bei der Qualität.

Offenheit entsteht durch Vertrauen. Vertrauen entsteht durch Zusammenarbeit. Vertrauen entsteht aber auch durch ein Weniger an Kontrolle. Der ScrumMaster (und auch der Product Owner) spielt dabei eine entscheidende Rolle: Der ScrumMaster schenkt Vertrauen und stärkt Vertrauen, er fördert die Individualität im crossfunktionalen Team und schafft Redundanzen für Selbstorganisation. Denn das einzige Gegenmittel gegen Verunsicherung und Angst – zum Beispiel in Veränderungssituationen – ist Vertrauen, wie die Hirnforschung inzwischen nachweisen konnte. Für die Performance und für die Produktgestaltung ist wichtig zu er-

kennen, dass Offenheit auch auf Organisationsebene nötig ist. Das Bekenntnis zur Vision ist die langfristige strategische Ausrichtung. Damit ist die Organisation offen in sich selbst und dann auch offen für die Welt. Sie hat etwas zu sagen, nämlich wie ihre Produkte die Welt mitgestalten und verändern werden. Für die Organisation schafft das Sinn, die Mitarbeiter wissen, wofür sie arbeiten und der Kunde weiß dadurch, warum er das Produkt in Auftrag geben soll. Die Vision bzw. die Mission finden sich in Scrum in einer klaren Aussage und letztlich in den Epics und User Storys wieder. Offenheit schafft somit Bedeutung, dieser Fokus bringt wiederum Klarheit und Motivation und definiert Kundenbeziehungen neu – durch das, was uns wichtig ist.

■ 9.4 Respekt – Unterschiede würdigen

Scrum ist ein auf Respekt ausgelegter und auf Respekt basierender Framework. Respekt bedeutet Wertschätzung und Partizipation der beteiligten Personen und Organisationen. Heinz von Foerster beschreibt in seinem Buch „KybernEthik“ das Wirken der Partizipation, indem er die Metaphysik auftreten lässt, die ihre kleine Schwester – die Ethik – danach fragt, wie man handeln soll. Die Ethik antwortet: „Sag ihnen, sie sollten immer so handeln, die Anzahl der Möglichkeiten zu vermehren; ja, die Anzahl der Möglichkeiten zu vermehren!“ [von Foerster 1993]

Die Anzahl der Möglichkeiten zu vermehren, wird in Scrum unter anderem durch selbstorganisierte Teams erreicht – und dazu ist der Respekt im Umgang miteinander notwendig. Respekt gibt den Menschen die Freiheit, sich für Beteiligung und Begeisterung entscheiden zu können. Mit anderen Worten: Respekt gibt ihnen die Möglichkeit, dass Verbundenheit ohne Abhängigkeit sein kann. Das Entwicklungsteam entscheidet unabhängig von seiner Umgebung, wie es arbeitet – sprich autonom. Autonomie subsumiert Selbstbestimmung, Selbstständigkeit, Unabhängigkeit, Selbstverwaltung und Entscheidungsfreiheit. So kann das Entwicklungsteam zum Beispiel selbst über die Entwicklungsumgebung entscheiden. Ausschlaggebend ist, dass Qualität geliefert wird – das „Wie“ bestimmt das Entwicklungsteam. Aber: Das Entwicklungsteam kann natürlich nicht produzieren, was es will. Dafür ist der Product Owner verantwortlich.

„Es gibt keine Freiheit ohne Verbundenheit. Aber Verbundenheit ist nicht Abhängigkeit“, sagt Gerald Hüther [Hüther 2013]. Freiheit entsteht erst, indem durch die Verbundenheit die Wahlfreiheit gegeben wird. Wird den Teammitgliedern zum Beispiel freigestellt, an der Retrospektive teilzunehmen, so liegt es am ScrumMaster, für einen interessanten Rahmen und ein Setting zu sorgen, in dem die Anliegen der Teammitglieder erstens ernst genommen und zweitens entsprechend gelöst werden. Es muss für die Teammitglieder also sinnvoll sein, an der Retrospektive teilzunehmen. Jedes Teammitglied entscheidet autonom, ob es teilnehmen will oder nicht. Wer nicht teilnimmt, hat auch keine unmittelbaren Sanktionen zu fürchten. Nicht teilzunehmen, bedeutet aber auch, nicht mitzubestimmen. Wie mit dieser Situation umgegangen wird, ist eine Aufgabe für das Entwicklungsteam, das dabei vom ScrumMaster begleitet wird.

Unter der lateralen Führung des ScrumMasters und des Product Owners wird Autonomie aufgebaut, indem Hierarchie abgebaut und Gemeinsamkeit hergestellt wird. Gemeinsamkeit wird durch das bereits angesprochene Teilen von Verantwortung erreicht, dafür ist ein respektvoller, wertschätzender und aufmerksamer Umgang miteinander hilfreich und Voraussetzung. Genau gesagt können wir Menschen gar nicht anders: „Das menschliche Gehirn wird durch Beziehungserfahrungen mit anderen Menschen geformt und strukturiert. Es ist ein soziales Produkt und als solches für die Gestaltung von sozialen Beziehungen optimiert. Es ist ein Sozialorgan. Erst in seiner derartigen entwicklungsbezogenen Perspektive bekommt man in den Blick, dass menschliche Gehirne Organe sind, die ausschließlich in einem Netzwerk von anderen Gehirnen überlebens- und entwicklungsfähig sind. Gehirne kommen deshalb streng genommen im Singular gar nicht vor.“ [Hüther 2013]

Respekt ist dabei die Grundvoraussetzung für Kommunikation und Austausch auf Augenhöhe. Das heißt: Ich gehe auf den anderen zu und gestehe mir ein, dass ich nicht alles weiß und lerne vom anderen, der andere freut sich. Es muss nicht jeder alles können, es ist sogar gut und notwendig, dass nicht jeder alles kann. Erst so entsteht Neues, erst so geschieht Wissenstransfer und die Kreativität kann fließen. Synergie und Performancesteigerungen sind erst möglich, wenn eben nicht alle Experten auf demselben Gebiet sind. Das ist der Kern der Crossfunktionalität.

Der ScrumMaster hat die Aufgabe, eine wertschätzende, fehlertolerante Unternehmenskultur zu schaffen. Scheitern und Nichtwissen müssen belohnt werden, am besten durch Transparenz und viele Feedbackschleifen. Im Daily Scrum sollten beispielsweise die Fragen im Zentrum stehen: Wer braucht was, um welche Probleme zu lösen? Wer arbeitet mit wem zusammen, um gemeinsam User Storys abzuschließen? In der Retrospektive erkennt das Team die Probleme selbst und versucht, die entsprechenden Maßnahmen im nächsten Sprint umzusetzen. Selbsterkenntnis, Selbsthilfe und das gemeinsame Wachsen durch Feedback – die Systemtheorie nennt das Selbstreferenzialität. Es ist neben Autonomie, Komplexität und Redundanz die vierte Zutat für die Selbstorganisation in Teams. Während des Sprints soll es wenige bis keine Änderungen geben, der Sprint ist stabil. In der Retrospektive werden neue Lernfelder aufgemacht. Experimente werden definiert, um dann wieder in der stabilen Zeit des Sprints ausprobiert zu werden. Lernen wird strukturiert als wünschenswert zugelassen. So haben die Menschen Möglichkeiten zur Veränderung, aber auch Phasen der Stabilität und Sicherheit. Ist eine Maßnahme einmal nicht so erfolgreich, dann hat man daraus gelernt. Scheitern wird als Chance begriffen, mehr noch: Scheitern ist bis zu einem gewissen Grad notwendig. Das braucht Respekt vor den Ideen sowie vor dem und/oder den Gescheiterten. Ein Beispiel: Bei einer SAP-Entwicklung mit Scrum konnte im sechsten Sprint keine User Story fertiggestellt werden – also null Lieferung. Das stiftete im Unternehmen etwas Unruhe. Eine lösungsorientierte Retrospektive förderte den Grundzutage: Die notwendigen Abstimmungen mit einem anderen Team waren nicht rechtzeitig erfolgt. Als Ziel wurde in der Retrospektive daher definiert, dass für die Kommunikation mit dem anderen Team ein Sprint im Voraus die Konzeptstorys definiert werden sollten. Ab diesem Zeitpunkt konnte das Team wieder liefern und in den letzten Sprints stieg die Produktivität des Teams um 50 Prozent. Wäre das Team nicht so massiv gescheitert, wäre die Performancesteigerung vielleicht nie eingetreten. Die Erfahrungen des Teams wurden innerhalb des Unternehmens den Kollegen zur Verfügung gestellt. Wenn sich ein Team aus sich heraus verbessert, bedeutet das auch: Das System wirkt auf sich selbst selbstreferenziell zurück und wird somit besser im Prozess. Per definitionem hat das Team dafür von Haus aus alles, was es braucht: das entsprechende Rahmenwerk.

Eine sehr einfache Methode des respektvollen Feedbacks ist die von mir entwickelte skalenbasierte Retrospektive. In der ersten, zwei Minuten dauernden Runde beantwortet jedes Teammitglied vier Fragen möglichst ohne zu sprechen und intuitiv durch das Kleben eines Punkts auf einer Skala von 1 bis 10. Die Fragen lauten zum Beispiel:

- Wie geht es mir im Team?
- Wie geht es mir im Projekt?
- Wie ist die Produktivität?
- Wie geht es mit dem Produkt voran?

Danach werden die Fragebögen nebeneinandergelegt und Abweichungen besprochen. Auch Vermutungen werden besprochen, wenn an den Antworten auf eine Frage etwas besonders auffällt. Positive Nennungen werden artikuliert und visualisiert, aus abweichenden Nennungen können Maßnahmen abgeleitet werden. Durch einen respektvollen Ablauf können die vier schon beschriebenen, für die Selbstorganisation nötigen Zutaten positiv konnotiert und verbessert werden. Redundanz wird zum Beispiel optisch offensichtlich. Das Besprechen der Nennungen benötigt Respekt auf der persönlichen Ebene, aber auch dem Team, der Organisation und vor allem dem Produkt und dem Kunden gegenüber.

Für die Betrachtung von und den respektvollen Umgang mit Individuen, Gruppen und Organisationen ist das Modell des gruppensystemischen Raumes sehr hilfreich [Antons et al. 2004]. Dieser Raum umfasst die Dimensionen Zugehörigkeit (wer ist drinnen, wer ist draußen), Macht (oben und unten) und Intimität (Nähe und Distanz). Anders ausgedrückt kann man diesen Raum als Orientierung nutzen: Wer gehört in welcher Form dazu? Wer ist im Zentrum, wer ist am Rand? Wie ist das Verhältnis zwischen Leitung und Führung und wie kommen Entscheidungen zustande? Wie finden Auseinandersetzungen statt?

Auf der Zugehörigkeitsachse können Teammitglieder auch das Verhältnis zu Kunden betrachten, die wichtiges Feedback liefern. Auf der Machtachse interessiert zum Beispiel, wie Entscheidungen über die Softwarearchitektur zustande kommen. Auf der Achse der Intimität könnte sich die Frage nach dem Wir-Gefühl stellen oder nach der Intensität der Zusammenarbeit: Sind Einzelbüros besser oder doch ein Teamraum, in dem intensiver Austausch und häufiges Pair Programming möglich sind? Mit Hilfe des gruppensystemischen Modells lässt sich auch analysieren, ob ein Bereich tabuisiert wird.

In Scrum erfüllt sich Foersters „handle so, dass sich die Anzahl der Möglichkeiten vermehrt“. Das zeigt sich daran, dass sich im agilen Rahmen der Umgang mit dem Kunden ändert. Immer mehr Projekte sind erfolgreich, weil sich eine Kultur des Respekts etabliert hat, in der Vertrauen, Recht und Gerechtigkeit beachtet werden. Im Agilen Manifest heißt es: „Zusammenarbeit mit dem Kunden zählt mehr als Vertragsverhandlung.“ In einer aktualisierten Form könnte es „Verbundenheit ohne Abhängigkeit“ heißen. Sich nicht gegenseitig über den Tisch zu ziehen, wird mit neuen Vertragsformen wie dem Agilen Festpreis erreicht [siehe Opelt et al. 2012]. Was letztlich zählt, ist ein funktionierendes Produkt, das verwendet wird und begeistert. 80 Prozent des Umfangs in veränderter Form, aber in time geliefert, sind um ein Vielfaches nützlicher als ein Projekt, das in der dreifachen Zeit mit unzähligen Konflikten beendet wird. Mein Motto lautet: „Done is better than perfect.“ Partnerschaftliches, respektvolles Miteinander steht für größeren Projekterfolg.

■ 9.5 Mut – neue Wege einschlagen

„Wirklich kreativ werden Menschen erst dann, wenn es ihnen gelingt, ihre in ihren eigenen jeweiligen Lebenswelten individuell erworbenen Fähigkeiten, Kenntnisse, Begabungen und Vorstellungen mit denen anderer Menschen zu verschmelzen. (...) Deshalb ist die entscheidende Voraussetzung für die Entfaltung unseres kreativen Potenzials die Überwindung der individuellen Angst durch die Stärkung von wechselseitigem Vertrauen.“ [Hüther 2013]

Mut ist das Streben nach dieser Einigkeit, nach dem gemeinsamen Wachstum mit anderen. Mut und Angst sind aber keine Widersprüche. Vielleicht hat man Angst, etwas zu tun, aber der Mut ist stärker. Er wird zum Wagemut, zum Tatendrang, zum Antrieb, zur Handlung. Zwei Beispiele aus Retrospektiven sollen zeigen, wie der Mut des ScrumMasters, aber auch der teilnehmenden Personen die Verbundenheit, das gemeinsame Wachstum und die Weiterentwicklung fördern.

Beispiel 1: Ein neuer Mitarbeiter nahm eher unwillig und oft mit abwertenden Bemerkungen an den Scrum-Meetings teil. Lieber zog er sich an seinen Arbeitsplatz zurück, statt mit dem Kollegen Pair Programming zu versuchen. Eine einfache Übung brachte ein Umdenken, sie braucht bei der ersten Anwendung aber etwas Mut, denn natürlich kann es sein, dass die Teilnehmer nicht mitmachen. Bei dieser Übung geht es um gegenseitiges positives Feedback: Jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer bekommt ein A4-Blatt, mit dem Namen personalisiert, auf dem eine der drei folgenden Fragen zu beantworten ist:

- Mir gefällt an XY ...
- Mir ist an XY positiv aufgefallen ...
- Ich schätze an XY ...

Im ersten Schritt werden die Blätter im Uhrzeigersinn um eine Person weitergegeben. Jeder hat nun eine Minute Zeit, um ein Statement auf das Blatt zu schreiben. Nach der Minute ertönt ein Gong und das Blatt wird wieder weitergegeben. Die Übung wird so lange fortgesetzt, bis jeder wieder sein eigenes Blatt hat. Im besten Fall hat jeder von jedem eine Rückmeldung bekommen. Auch Menschen, die nicht so stark ins Team integriert sind, bekommen auf diese Weise positive Rückmeldungen – und diese zehn Minuten sind oft effektiver als ein zweitägiges Teambuilding-Raftingseminar mit Alkoholbegleitung.

Jedem und jeder etwas Positives zu sagen, braucht Mut. Man wächst dadurch zusammen, weil man sich auf etwas Neues eingelassen hat. Diese Übung lässt sich wiederholen – im Familien- und Freundeskreis. Ich persönlich hebe nach wie vor von einigen Teams die Blätter auf. Man sieht und erweitert sich selbst, weil man auf Dinge aufmerksam wird, die anderen auffallen. Übrigens, genau das Teammitglied, wegen dem ich diese Übung gemacht hatte, sagte mir danach freudestrahlend: „Unglaublich, wow, mein Zettel ist voll, und es stehen lauter positive Dinge drauf!“ Das Team war gemeinsam gewachsen und der darauffolgende Sprint verlief wesentlich entspannter. Der vermeintliche Außenseiter wurde durch das wertschätzende Feedback integriert, war nun in seiner Kommunikation weniger aggressiv und alle waren wesentlich kooperativer. Die Angst des Teams gegenüber dem Neuen war abgelegt.

Beispiel 2: Bei Konflikten im Team ist es besonders hilfreich, den Mut aller Beteiligten zu fördern, die Hintergründe ihrer Handlungen offenzulegen und so das Team und die Organisation weiterzuentwickeln. Der Mitarbeiter eines Teams, mit dem ich gearbeitet habe,

erschien nie zu den Daily Scrums. Er setzte sich nicht zu den anderen in den Teamraum und ohne zu fragen, schrieb er den Source-Code der anderen abends oder am Wochenende um. Das Management duldete das und destabilisierte dadurch das Team, teilweise waren die Mitglieder schwer verärgert und es entstand Lagerdenken. Ich entschloss mich dazu, den Product Owner und gleichzeitig Linienvorgesetzten des Mitarbeiters zur nächsten Retrospektive einzuladen und dabei die Methode „Klärung der Erwartungslandschaft“ einzusetzen. Bei dieser Methode wird erhoben, welche Erwartungen die einzelnen Teammitglieder in den Kategorien Leistung, Beziehung und Ordnung in einer idealen Welt haben und wie es darum in der aktuellen Realität des Teams bestellt ist. In der Theorie ist ein Team im Fluss, wenn alle drei Kategorien ausgeglichen vertreten sind und wenn es einen Austausch und Wechsel geben kann.

In der konkreten Situation hat sich herausgestellt, dass gar nicht unterschiedliche Erwartungen an Leistung und Ordnung das Problem waren. Vielmehr zeigte sich im Beziehungskontext eine interessante Tatsache: Der betreffende Mitarbeiter pflegte seit Jahren ein freundschaftliches Verhältnis zum Management (konkret zum Product Owner). Er war der Mitarbeiter, der am längsten im Unternehmen war und er war auch derjenige, der die Software am Ende warten sollte. Aus diesen Faktoren wurden für den Mitarbeiter und für das Team Freiräume geschaffen, um die Situation zu entspannen – der Mitarbeiter wurde auf einen längeren Urlaub entsendet. Es war wichtig, dass vor allem der Product Owner das freundschaftliche Verhältnis offenlegte und damit den anderen Teammitgliedern zeigte, dass sich der Mut, persönliche Erwartungen zu klären, auch bezahlt macht. Um über Werte sprechen zu können, ist es wichtig, zuerst die Erwartungen zu klären und in Einklang zu bringen.

Also: Haben Sie den Mut, die Dinge beim Namen zu nennen! Der ScrumMaster, aber genauso alle anderen in einer Organisation sollen eine Umgebung schaffen, in der Mut belohnt wird – vor allem in Situationen, in denen etwas schief gehen kann. Es soll eine Umgebung sein, in der sich das Fehlermachen bezahlt macht, weil man nur dadurch über sich hinauswachsen kann. Für die Teammitglieder heißt das: Habe den Mut, dich auf Scrum einzulassen. Für das Management: Habe den Mut, den Teammitgliedern zu vertrauen.

■ 9.6 Das Produkt ist mehr als Strategie und Taktik

Scrum bewegt sich auf der strategischen und der taktischen Ebene. Die strategische Ebene umfasst den Weg von der Vision zum Releaseplan, auf der taktischen Ebene findet die tägliche Arbeit statt – mit dem Daily Scrum, den Sprint Plannings und der Retrospektive. Die Werterhaltung mit den fünf besprochenen Werten könnte eine weitere Ebene sein, um die komplexen Zusammenhänge der Welt und der Organisation zu bewältigen. Werte wirken sich auf die Produktivität und das Produkt aus. Werden die Werte berücksichtigt, steigt die Geschwindigkeit der Produktentwicklung und die Kosten für das Produkt sinken. Auf einen einfachen Nenner gebracht, heißt das: Strategie x Taktik x Werte = Produkt.

Im Rahmen einer sehr komplexen Produktentwicklung mit vier skalierten Teams schafften die Teams 75 Prozent der committeten Storys. Wegen neuer Produkthanforderungen startete im selben Sprint auch die komplette Neuausrichtung des Releaseplans. Auf Basis der neuen Anforderungen war auch das Erfassen der Epics und Storys durch die Product Owner und den Company Product Owner (CPO) geplant. Die Product Owner kamen gut voran. Der CPO betonte beim Sprint Review, dass die Product Owner 90 Prozent ihrer Anforderungen geschafft hatten, die Entwicklungsteams lediglich 75 Prozent, und er erwarte sich deshalb von den Teams bessere Schätzungen und größeren Einsatz. Zwei Wochen nach dem Review hatte ich ein Gespräch mit einem Teammitglied, in dem ich gefragt wurde, wozu das Commitment eigentlich gut sei. Denn wenn sich das Team zu wenig committe und sein Ziel erreicht, werde es gelobt. Wenn sich das Team mehr vornehme und weniger erreicht, werde es bestraft. Und das Teammitglied setzte nach: „Wir könnten doch das Commitment abschaffen und einfach das Backlog der Reihe nach abarbeiten.“ Da wurde mir klar, was mir intuitiv bereits beim Review Unbehagen bereitet hatte: Der Respekt dem Team gegenüber war verletzt worden. Commitment ist ein gegenseitiges Vertrauen. Außerdem wurde der Fokus auf das gemeinsame Schaffen, auf das Produkt in Mitleidenschaft gezogen. Eine längere Diskussion mit dem Teammitglied, eine neuerliche Erklärung des Commitments beim nächsten Sprint Planning und ein Gespräch mit dem CPO brachten nach drei Sprints wieder ein für alle passendes Commitment zustande. Geholfen hat dabei die Offenheit des Teammitglieds gegenüber dem ScrumMaster und das Gespräch mit dem CPO. Es geht nicht darum, Schuldige zu finden, sondern in die gemeinsame Verantwortung zu gehen. Die Fokussierung auf die fünf Werte hilft, diese Verantwortung zu erkennen und geeignete Lösungen zu finden. Das Fördern der Werte bringt eine Produktivitätssteigerung. Das Verletzen der Werte führt zum Gegenteil: zu Dienst nach Vorschrift und zu weniger Selbstorganisation. Im konkreten Fall brachte die Berücksichtigung des Werts Respekt in Kombination mit dem Commitment den Erfolg. Was spricht dagegen, parallel zu den strategischen und taktischen Planungen auch gleich den Umgang mit den Werten zu berücksichtigen?

■ 9.7 Scrum – eine wertvolle Erfolgsgeschichte

Komplexität begegnet man mit selbstorganisierten Teams und flachen Hierarchien wesentlich effizienter und effektiver – das hat sich mittlerweile herumgesprochen. Offenheit, Mut und Respekt fördern diese selbstorganisierten Teams, weil sie durch das kontinuierliche Feedback ständig lernen. Systemtheoretisch betrachtet bekommen sie dadurch die Möglichkeit der Selbstreferenzialität. Als kürzester Zeitraum, in dem das gesamte Team systematisch Feedback bekommt, wird ein Tag angenommen. Der Tag ist eine stabile Zeiteinheit, an dessen Beginn ein Meeting – das Daily Scrum – steht, in dem offen über den Stand des Fortschritts berichtet wird. Man spricht darüber, was im Laufe des Tages erreicht werden soll, wo es Probleme gibt und welche vorhersehbar sind. Dieses Meeting ist wichtig, damit das Team erkennt, ob es den eingeschlagenen Weg wie geplant weitergehen soll. Das Burn-Down-Chart zeigt die harten Fakten des Fortschritts, ob man aber auch wirklich auf dem richtigen Weg

ist, erfährt man nur durch den Kunden – durch seine offene Antwort auf die Frage: „Passt das, was ich herstelle, noch mit dem zusammen, was du brauchst?“

Die Antwort auf die Frage, wann Feedback eingeholt werden soll, lautet immer: so schnell wie möglich. Jeden Tag mit dem Kunden zu sprechen, wäre aber doch zu aufwendig. Also wird die Einheit „ein Tag“ auf eine überschaubare Zeitspanne ausgedehnt, meist sind es ein bis vier Wochen. Das ist die Zeit, in der es noch möglich ist, nicht alles bis ins kleinste Detail notiert haben zu müssen und trotzdem einen Überblick über das zu Sprintbeginn Vereinbarte zu behalten.

Angenommen, alle zwei Wochen wird dem Kunden offen gezeigt, was erreicht wurde, und es wird respektvoll bewertet, ob es das ist, was erreicht werden sollte. Die Änderungen aus diesem Sprint Review fließen in die nächsten zwei Wochen ein – in den nächsten Sprint. Wie funktioniert der Kontrakt, der bestimmt, was umgesetzt werden soll? Wer steht in der Pflicht? Wer bestimmt, was in den Sprints umgesetzt werden soll? Dazu braucht es eine Person, die das Vertrauen und den Respekt genießt, mit dem Kunden in die Zukunft blicken zu können. Es ginge auch mit dem ganzen Team, aber es ist einfacher, mit einer Person zu verhandeln. Damit der Product Owner auch wirklich etwas zu sagen hat, ist er mit einem lateralen Führungsanspruch ausgestattet. Genau genommen ist dieser Führungsanspruch die Verantwortung für das Produkt. Nicht durch Autorität und Hierarchie entscheidet der Product Owner, was für den Kunden notwendig ist – er agiert auf Augenhöhe. Weil das Team aber autonom sein soll, ist ein Format nötig, um mit dem Team übereinzukommen, was im kommenden Sprint als Nächstes umgesetzt werden kann.

Das Ergebnis dieses Aushandelns ist das Commitment des Entwicklungsteams für den Sprint. Offenheit und Respekt sind hier wiederum unabdingbar: die Offenheit, sich nicht zu viel oder zu wenig zuzumuten, und der Respekt, diese Entscheidung zu akzeptieren. Also haben wir bis jetzt: Ein Team, das alle zwei Wochen etwas voll Funktionsfähiges in ausreichender Qualität liefert, einen Kunden, der alle zwei Wochen gegensteuern kann, und eine Person, die mit dem Kunden Anforderungen sammelt und priorisiert.

Das alles braucht Mut und Vertrauen. Im Fokus steht immer der Kunde, oder genauer gesagt: dessen Produkt. Der Kunde vertraut auch dem Team, dass er am Ende das bekommt, was er will. Damit er vertrauen kann, braucht er eine Planung, die einerseits möglichst genau, aber andererseits auch möglichst flexibel sein soll, da die Anwendung der fertigen Produktteile wieder völlig neue Aspekte aufzeigt. Damit haben wir alles, was notwendig ist: In jedem Sprint wird etwas geliefert, das der Kunde begutachtet, und der Product Owner priorisiert die nächsten Funktionalitäten. Qualität und Verantwortung für die Funktionalität sind damit geteilt.

Das hört sich alles sehr einfach an: Ein Kunde will etwas und ein Team liefert im zugesagten Zeitraum. Aber wer gewährleistet, dass es auch funktioniert? Wer hat den Metablick und die Verantwortung für den Prozess? Was ist, wenn sich Team und Product Owner nicht einigen können? Was ist, wenn es im Team Konflikte gibt? Viele Probleme, die auf der Verletzung von Respekt und Commitment beruhen, sind vorgezeichnet. Deshalb gibt es in Scrum eine mutige Person, eine weitere laterale Führungskraft, die für den Prozess verantwortlich ist und diesen gestaltet.

Das Entscheidende ist, dass dieser Person – dem ScrumMaster – die Verantwortung für die Produktivität gegeben wird – das ist der „Trick“ von Scrum. Diese Person muss gewährleisten, dass möglichst schnell und wenn möglich mit Performancesteigerungen von Sprint zu Sprint geliefert wird. Der ScrumMaster initiiert die Selbstorganisation, unter anderem

durch die Retrospektive. Hier werden mit dem Entwicklungsteam gemeinsam Maßnahmen für die Verbesserung des Prozesses beschlossen, es wird also ein gemeinsames Commitment ausgehandelt. In der Retrospektive sind alle fünf Werte gefragt und gefordert. Mut und Offenheit, im nächsten Sprint Neues auszuprobieren; Respekt für die Teammitglieder, auch wenn beim Ausprobieren einmal Fehler passieren. Mit dem Trick, den ScrumMaster in die Verantwortung zu nehmen, wird das Team enorm entlastet und kann sich auf qualitativvolles, kontinuierliches Liefern fokussieren.

Apropos Fokus: Scrum ist auch die Kunst des Reduzierens, zum Beispiel des Reduzierens der Zeit, die in unproduktiven Meetings verbracht wird. Meetings werden auf ihren definierten Zweck reduziert. Das klingt im ersten Moment paradox, weil es in Scrum viele Meetings gibt. In Wasserfallprojekten wird vor Projektbeginn ein erheblicher Teil der Zeit mit Analysen und dem Produzieren von Dokumenten verbracht. Dann wird viel geplant und in vielen Meetings gegengesteuert, dabei wird die Verantwortung durch ein Oben und Unten hierarchisch festgelegt. Geplant wird nicht von denselben Menschen, die den Plan dann auch umsetzen, und direktes Feedback – wenn es überhaupt eines gibt – gelangt weder in die Planung noch zu den an der Umsetzung beteiligten Personen.

Fokus bedeutet in Scrum: gemeinsames Gestalten. Drei Meetings sollen dem Team die Autonomie geben, Hierarchien abzuflachen und die Planung und die Verantwortlichkeiten aufzuteilen. Im Sprint Planning Meeting 1 stellt der Product Owner vor, was er im nächsten Sprint in welcher Reihenfolge gerne hätte. Am Ende steht das Commitment von Product Owner und Entwicklungsteam. Der Beschluss ist bindend und er schafft Stabilität auf Zeit. Im Sprint Planning Meeting 2 plant das Team die Funktionalität. Es wird festgelegt, wie das Vorhaben in den kommenden zwei Wochen umgesetzt werden soll. Dazu werden die Tasks von allen Mitgliedern des Entwicklungsteams gemeinsam festgelegt, so wie auch das Commitment von allen gemeinsam abgegeben wurde. Damit wird das Selbstorganisationskriterium der Redundanz erfüllt: Nicht alle sind Experten für alles. Die Teammitglieder haben unterschiedliches Know-how und unterschiedliche Zuständigkeiten, und das ist gut so. Das erfordert allerdings einen respektvollen Umgang miteinander, nur so werden Lernen, Kreativität und Innovation möglich. „Aus neurobiologischer Sicht hat der Mensch sein komplexes und zeitlebens lernfähiges Gehirn nicht entwickelt, um sich zum optimal angepassten Sklaven der von ihm geschaffenen Verhältnisse zu machen, sondern um Lebensbedingungen so zu gestalten, dass er seine in ihm angelegten Potenziale entfalten kann.“ [Hüther 2013]

Gestalter, oberster Wächter der Lebensbedingungen und zuständig für die Einhaltung der Werte ist der ScrumMaster. Er muss erkennen, wenn einer der Werte verletzt wird, und notfalls korrigierend eingreifen. Durch die Trennung der Rollen und der Verantwortungen soll durch den ScrumMaster eine vertrauensvolle Atmosphäre geschaffen werden.

Es braucht nicht mehr Meetings, als es der Rahmen von Scrum vorsieht. Wichtig ist, dass jedes Meeting und jede Rolle einen eigenen Fokus haben. Beliebiger hat so keine Chance und man kann sich auf das jeweils Wesentliche konzentrieren. All das braucht Mut, Offenheit, Respekt, Commitment und Fokus. Alles für die Produktentwicklung Notwendige ist damit erfüllt. Scrum funktioniert als Management-Framework, weil es relativ leicht ist, die Werte lebbar und erlebbar zu machen.

Anton Jessner ist Informatiker sowie graduerter Gruppendynamiker mit dem Schwerpunkt Organisationsentwicklung. Er arbeitet seit vielen Jahren mit agilen Management-Frameworks und hat umfangreiche Erfahrung als Entwickler, ScrumMaster, Product Owner und Scrum Coach.