

Agiles Arbeiten nach Scrum – 4 Elemente zum Ausprobieren

Claudia Gruhn, Managerin Consulting und Transformation, PROTEMA Unternehmensberatung GmbH, Stuttgart

Was haben IBM, Google und Spotify gemeinsam? Sie setzen – unter anderem – auf den Einsatz agiler Arbeitsweisen, um in einem komplexen Umfeld Lösungen zu entwickeln, die Kunden begeistern. Scrum, ursprünglich als Rahmenwerk für die agile Softwareentwicklung konzipiert, wird auf Grund der wachsenden Beliebtheit des Vorgehensmodells zunehmend auch von Teams außerhalb der Softwarebranche für die Zusammenarbeit in komplexen Entwicklungsprojekten genutzt. Im Folgenden erhalten Sie einen Überblick über den Ursprung und die Einsatzmöglichkeiten von Scrum. Zudem lernen Sie vier agile Arbeitsweisen kennen, die Sie noch heute in ihrem Team oder ihrem persönlichen Arbeitsalltag ausprobieren können.

I. Eine Runde Rugby

Für die Sportbegeisterten unter uns: Scrum (deutsch: Gedränge) ist ein Begriff aus dem Rugby und beschreibt eine Situation, in der das Spiel nach einem geringfügigen Regelverstoß wieder aufgenommen wird. Dabei formiert sich die Mannschaft neu, indem sie ein enges Cluster bildet – ein Sinnbild für Zusammenarbeit und Selbstorganisation. Der Begriff Scrum wurde in einem Artikel der Harvard Business Review als Analogie für erfolgreiche Produktentwicklungsteams verwendet und später von den Begründern des Scrum-Prozesses für ihr neu entwickeltes Rahmenwerk genutzt. Gedacht für den Einsatz in der Software- oder Produktentwicklung in einem komplexen Umfeld, schafft Scrum Transparenz über den Prozess und die Arbeit von selbstorganisierten Teams und stellt durch regelmäßige Überprüfungs- und Anpassungszyklen sicher, dass ein Produkt den größtmöglichen Wert für den Kunden generiert.

II. Agil als Arbeitsphilosophie

Agile Methoden wie Design Thinking und Scrum erfreuen sich großer Beliebtheit – im besten Fall ermöglichen sie es Unternehmen, schneller und besser auf ein unsicheres und turbulentes Umfeld zu reagieren und den Wandel aktiv zu gestalten. Die Anwendung von Scrum beinhaltet jedoch nicht nur die Einhaltung bestimmter Vorgaben und Strukturen, sondern erfordert auch eine neue Denkweise bei den Mitarbeitern und in der Organisation.

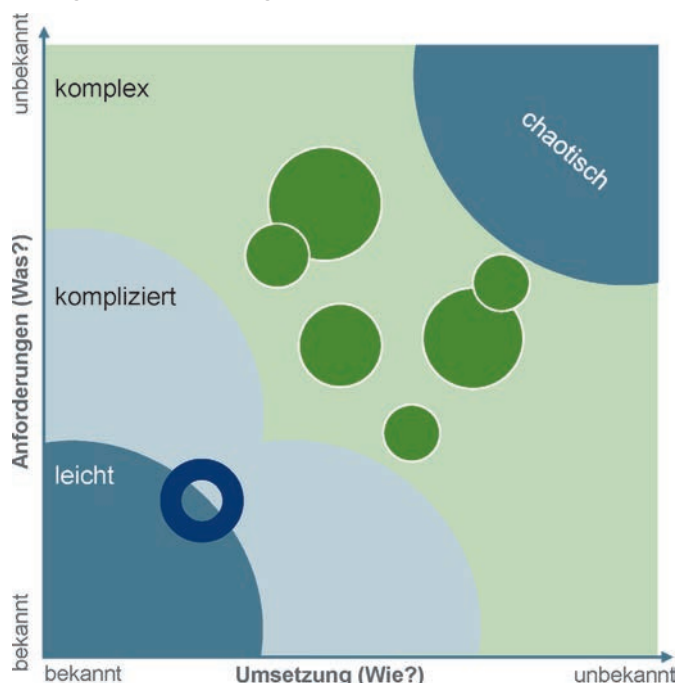
Die agile Denkweise besagt, dass Veränderung konstant ist und nicht verhindert, sondern nur ignoriert werden kann. Alles ist in ständiger Bewegung und Veränderungen können zum Nutzen der Organisation eingesetzt werden, anstatt sie als ein Projekt mit einem Anfang und einem Ende zu sehen. Eine agile Denkweise impliziert ein tiefes Verständnis und eine Kultur des Lernens, Experimentierens und Ausprobierens. Dies erfordert eine Fehlerkultur innerhalb der Organisation. Fehler dürfen nicht als reines Versagen interpretiert werden. Im Sinne einer Fehlerkultur sind Fehler erlaubt, sie unterstützen den Lernprozess und dienen als wichtige Informationsquelle. Nur wenn Fehler er-

laubt sind, sind Mitarbeiter bereit, Neues auszuprobieren und eigene Ideen einzubringen und zu testen. Darüber hinaus steht die agile Denkweise für Kundenorientierung und radikale Zusammenarbeit – hierarchisches Denken rückt in den Hintergrund.

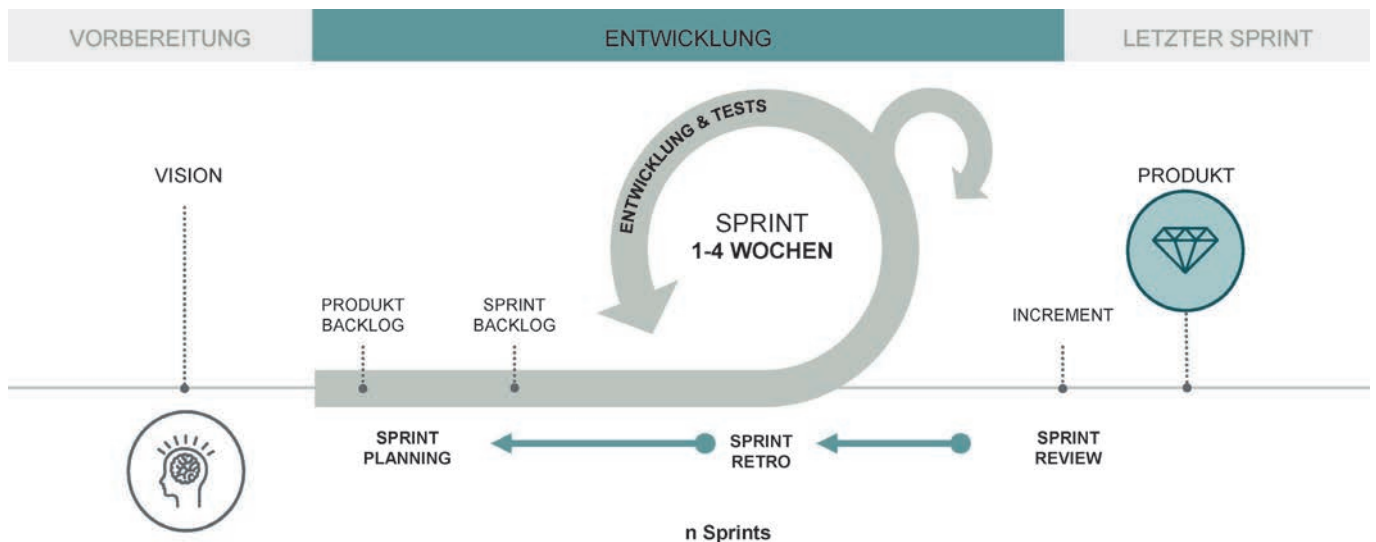
III. Einsatz von Scrum

Scrum, als agile Methode, ermöglicht es Unternehmen, schnell auf ein sich ständig veränderndes Umfeld zu reagieren. Die Planung erfolgt nicht zu Beginn des Projekts wie im klassischen Projektmanagement, sondern in regelmäßigen 2- bis 4-wöchigen Anpassungszyklen gemeinsam mit dem Scrum-Team und den Stakeholdern. Auf diese Weise ist es möglich, flexibel und schnell auf Veränderungen im Umfeld, wie z.B. veränderte Kundenanforderungen oder neue Vorschriften und Marktveränderungen, zu reagieren.

Bevor ein Projekt mit dem Scrum-Framework aufgesetzt wird, sollte eine Analyse klären, ob Scrum für den Kontext des Projekts die richtige Wahl ist oder ob ein klassischer Projektmanagement-Ansatz besser geeignet ist. Dies kann anhand der Stacey-Matrix nach Ralph D. Stacey überprüft werden. Scrum ist für den Einsatz in komplexen Projekten konzipiert. Am Beispiel der Stacey-Matrix bedeutet dies, dass weder die Anforderungen, das „Was“, noch die Umsetzung, das „Wie“, genau bekannt sind. Wenn das Ziel und der Lösungsansatz bekannt sind, empfiehlt es sich, das Projekt auf traditionelle Weise mit einem klassischen Projektmanagementansatz zu bearbeiten. Je unklarer das Ziel und der Weg dorthin sind, desto sinnvoller ist ein agiles Vorgehen bei der Projektbearbeitung, da es dem Team und den Stakeholdern erlaubt, in kurzen und regelmäßigen Anpassungszyklen die Projektziele und -inhalte neu zu priorisieren, anzupassen und zu planen. Für Projekte, die weder in die einfache Kategorie („Anforderungen und Umsetzung bekannt“) noch in die komplexe Kategorie („Anforderungen und Umsetzung unbekannt“) fallen, ist es möglich, das Projekt mit einem hybriden Ansatz aus klassischem und agilem Projektmanagement zu bearbeiten.



(Stacey Matrix nach Ralph D. Stacey)



(Scrum-Zyklus)

IV. Der Ablauf des Scrum-Zyklus in Kürze

Scrum arbeitet mit Events, die die Möglichkeit bieten, das Produkt (in Scrum = Inkrement) in regelmäßigen Abständen zu überprüfen, anzupassen und Transparenz zu schaffen. Die Arbeit wird in sog. Sprints von maximal vier Wochen organisiert. Zu Beginn eines Sprints werden das Sprint-Ziel und die Aufgaben für den Sprint festgelegt (Sprintplanung). Im Daily Scrum wird der Arbeitsstand täglich überprüft und angepasst. Im Sprint Review am Ende des Sprints wird das Ergebnis des Sprints gemeinsam mit den wichtigsten Stakeholdern besprochen und Anpassungen vorgenommen. Der letzte Schritt ist die sog. Sprint Retrospektive, in der das Team die Zusammenarbeit reflektiert und Verbesserungsmaßnahmen zur Steigerung der Qualität und Effektivität plant. Der neue Sprint beginnt wiederum mit der Sprintplanung.

V. 4 agile Arbeitsweisen zum Ausprobieren

1. Daily Scrum – Transparenz über den Arbeitsstand schaffen

Das Daily Scrum oder Daily Standup ist das wohl bekannteste Scrum-Event. Im Rahmen von Scrum dient es dazu, den Fortschritt des Teams auf dem Weg zum Sprint-Ziel (siehe Scrum Guide) zu überprüfen und die anstehenden Aufgaben ggf. anzupassen. Das Daily Scrum schafft Transparenz über den Arbeitsstand der einzelnen Teammitglieder. Es findet täglich statt – zur gleichen Zeit am gleichen Ort. Die Dauer des Daily Standup beträgt 15 Minuten. Das Meeting kann im Stehen abgehalten werden (daher der Name Standup), um die Dauer des Meetings so kurz wie möglich zu halten. Klassischerweise beantwortet jedes Teammitglied während des Daily die folgenden drei Fragen:

- Woran habe ich gestern gearbeitet?
- Woran arbeite ich heute?
- Was behindert meine Arbeit?

Diese Fragen können je nach Bedarf an das Team und den Kontext angepasst oder erweitert werden. Als visuelle Unterstützung wird das Sprint Board während des Daily Scrum konsultiert, dazu im nachfolgenden Abschnitt mehr.

Arbeiten Sie in einem Team an einer größeren Aufgabe und müssen sich regelmäßig abstimmen? Sprechen Sie mit Ihrem Team und laden Sie es für eine Woche zu einem (virtuellen) Daily Standup ein. Reflektieren Sie nach einer Woche gemeinsam mit dem Team und integrieren Sie ggf. ein Daily Standup langfristig in Ihren Arbeitsalltag.

2. Sprint Board – Aufgaben visualisieren

Auf dem Sprint Board werden das Sprint-Ziel, die ausgewählten Aufgabenpakete und ein umsetzbarer Plan zur Fertigstellung der Aufgabenpakete festgehalten. Der Aufbau eines Sprint Boards ähnelt dem eines Kanban Boards.

Jedes Teammitglied hat jederzeit Zugriff auf das Sprint Board, das den Status der Aufgabenpakete und der einzelnen Aufgaben anzeigt. Für Teams, die virtuell zusammenarbeiten, bedeutet dies, ein entsprechendes Tool zu verwenden – hierfür gibt es mittlerweile viele kostenlose Optionen auf dem Markt.

Teams, die vor Ort arbeiten, können ihr Sprint Board mit einer Metaplantafel und Haftnotizen visualisieren. Das Sprint Board besteht klassischerweise aus den drei Spalten *zu erledigen*, *in Bearbeitung* und *erledigt*. Bei der Formulierung der Aufgaben sollten zumindest der Inhalt der Aufgabe und die verantwortliche Person genannt werden. Je nach Größe der Aufgabe ist es sinnvoll, zusätzlich zu vermerken, welche Schritte erfüllt sein müssen, bevor die Aufgabe in die Spalte *erledigt* wandern darf. Diese Kriterien werden in Scrum Akzeptanzkriterien genannt.

Nach Scrum enthalten Aufgaben i.d.R. auch eine zusätzliche numerische Schätzung der Komplexität oder der Bearbeitungszeit, was die Planung der Kapazitäten und der Anzahl der Aufgaben, die Teil des Sprints sein werden, erleichtert.

Das Sprint Board wird im Daily Standup gemeinsam betrachtet, aktuelle Änderungen werden mit dem Team besprochen und Aufgaben je nach Status in die entsprechenden Spalten verschoben. Darüber hinaus können Aufgaben priorisiert werden. Aufgaben mit der höchsten Priorität werden oben platziert, alle anderen Aufgaben entsprechend ihrer Wichtigkeit darunter.

Ein Board zur Visualisierung von Aufgaben eignet sich für die Zusammenarbeit in Teams, aber auch für die Selbstorganisation von Einzelpersonen, unabhängig davon, ob sie mit Scrum arbeiten oder nicht. Mithilfe von Haftnotizen kann ganz einfach an der Büro- oder Zimmerwand mit den drei erwähnten Kategorien ein Board erstellt und Aufgaben angeheftet und umgeklebt werden. Dies ermöglicht einen visuellen Echtzeit-Überblick über die anstehenden, laufenden und abgeschlossenen Aufgaben pro Person.

3. Timeboxing – sich an die im Voraus festgelegte Zeit der Meetings halten

Es ist Freitagnachmittag, die Besprechung beginnt. Wie üblich sind einige der Teammitglieder pünktlich, während andere noch fehlen. Die Diskussion „Können wir anfangen? Wissen Sie, ob Person XYZ noch dazukommt?“ wird geführt. Die Teammitglieder beschließen, noch fünf Minuten zu warten. Folge: Der Termin wird überzogen. Um dies zu verhindern, schlägt das Scrum-Framework Timeboxing vor. Der Termin beginnt und endet zu der vereinbarten Zeit. Ein Moderator wird ernannt, der oder die gemeinsam mit dem Team entscheidet, wie viel Zeit für jedes Thema aufgewendet wird und das Meeting zur vereinbarten Zeit beginnt und beendet. Der Moderator darf bei ausufernden Diskussionen eingreifen und auf die vereinbarten Zeiten für die jeweiligen Themen verweisen. Niemand wird sich nach der Besprechung beschweren, dass sie pünktlich beendet wurde.

Bevor Timeboxing eingesetzt wird, sollte dies im Vorfeld mit den Teilnehmern besprochen, die Vorteile kurz kommuniziert und die Zustimmung aller Beteiligten eingeholt werden, um mögliche Konflikte zu vermeiden und sicherzustellen, dass die Teilnehmer bereit sind, sich an die neue Vorgehensweise zu halten. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass die Teilnehmer dankbar sind, wenn Termine pünktlich beginnen und enden und ein Moderator die Sitzung strukturiert.

4. Retrospektive – die Zusammenarbeit kontinuierlich verbessern

Die Retrospektive ist ein Event, das dem Team am Ende des Sprints die Möglichkeit gibt, sich über die Zusammenarbeit auszutauschen, Probleme aufzudecken, Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren und diese im nächsten Sprint umzusetzen. Es gibt eine Vielzahl verschiedener Methoden, die für die Gestaltung einer Retrospektive eingesetzt werden können. Um nur ein Beispiel zu nennen: Norman Kerth, der Erfinder der Retrospektive, konzentriert sich auf die folgenden vier Schlüsselfragen:

- Was müssen wir uns merken, was gut lief, damit wir es nicht vergessen?
- Was haben wir gelernt?
- Was sollten wir beim nächsten Mal anders machen?
- Was überrascht uns immer noch?

Nach der Diskussion werden die unter „Was sollten wir beim nächsten Mal anders machen?“ notierten Ideen vom gesamten Team gemeinsam priorisiert (z.B. durch Punktevergabe) und entsprechende Maßnahmen abgeleitet. Hierfür ist es sinnvoll, in einem Maßnahmenplan festzuhalten, welche Maßnahmen umgesetzt werden sollen, was die nächsten Schritte und Verantwortlichkeiten sind und bis wann die Maßnahmen abgeschlossen sein sollen. Um sicherzustellen, dass die Maßnahmen umgesetzt werden, sollte der Status in regelmäßigen Abständen überprüft werden. Die gemeinsame Besprechung des Maßnahmenplans ist auch ein Tagesordnungspunkt für die nächste Retrospektive.

VI. Jetzt sind Sie an der Reihe

Wie bereits erwähnt, bedeutet Agilität die Bereitschaft zu lernen, zu experimentieren und neue Dinge auszuprobieren. Jetzt sind Sie dran. Wenn Sie nach neuen Möglichkeiten suchen, Ihre Arbeit zu organisieren und zu visualisieren, schnappen Sie sich einen Haftnotizblock und erstellen Sie ein kleines „Scrum Board“ an Ihrer Zimmerwand mit Ihren anstehenden Aufgaben. Es wird Ihnen leichter fallen, Ihre Aufgaben nach Prioritäten zu ordnen, wenn Sie sie auf Klebezetteln vor sich sehen können. Ganz zu schweigen von der Genugtuung, wenn sie nach getaner Arbeit in der Spalte „erledigt“ landen. Arbeiten Sie eng mit einer Person zusammen und wünschen Sie sich mehr Transparenz und Austausch? Schlagen Sie ein 15-minütiges tägliches (oder wöchentliches) Standup vor. Leidet Ihr Team unter regelmäßig überzogenen Terminen? Experimentieren Sie mit Timeboxing. Und nach all dem Experimentieren und Ausprobieren, vergessen Sie nicht sich und Ihre Arbeit zu reflektieren und weiter zu verbessern – try again, fail again, fail better (Samuel Beckett).

VII. Darf es mehr Scrum sein?

Scrum ist viel mehr als die gerade vorgestellten vier Elemente. Falls Sie mehr über die verschiedenen Rollen, Events und Artefakte erfahren möchten, können Sie sich von dem Scrum Guide, den Leitfaden zu Scrum, inspirieren lassen. Er wurde von den Scrum Erfindern Ken Schwaber und Jeff Sutherland verfasst und wird kontinuierlich verbessert. Der Scrum Guide ist frei unter <https://scrumguides.org/scrum-guide.html> verfügbar.

Wenn Sie prüfen möchten, ob Scrum für Sie, Ihr Team oder Ihre Organisation das passende Rahmenwerk ist oder Sie Unterstützung bei der Einführung, Schulung oder Durchführung von Scrum benötigen, sprechen Sie uns an. Unsere erfahrenen und zertifizierten Scrum Master und Agile Coaches unterstützen Sie gerne.