

Scrum und Führung

Eine agile Balance zwischen Macht und Selbstorganisation

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Bianca Theuerweckl

1510683053

Begutachterin: Mag. Christine Priesner, MBA

Mattersburg, Mai 2017

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

14. Mai 2017

Unterschrift

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema Scrum und Führung. Zuerst wird mittels umfassender Literaturrecherche die Theorie von Scrum sowie die umliegenden Themen Agilität, selbstorganisierte Teams und agile Führung erläutert. Anhand einer qualitativen Studie werden die Implementierung, mögliche Verbesserungen, die Unternehmenskultur, Konflikte, Herausforderungen und ein geeigneter Führungsstil in Bezug auf Scrum untersucht. Die Erhebung dieser Studie erfolgte mittels elf ExpertInneninterviews mit Scrum Master. Damit vorweg ein Verständnis zum Thema Scrum und Führung entsteht, wird der theoretische Hintergrund mit den relevanten Schwerpunkten für die gestellte Forschungsfrage und dem aktuellen Stand der Forschung erläutert. Zur Nachvollziehbarkeit werden anschließend die Forschungsmethode samt UntersuchungsteilnehmerInnen und Auswertungsverfahren vorgestellt. Danach werden die Ergebnisse der Einzelinterviews erläutert. Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen, dass der Führungsstil in der Praxis sehr ident mit der Theorie ist. Es wird aber auch aufgezeigt, dass mit dem Einsatz von Scrum die dahinterliegende Agilität eine Änderung vom gesamten Mindset einer Organisation erfordert. Als Abschluss dient ein Gesamtresümee sowie Implikationen für Forschung und Praxis.

Schlüsselbegriffe: Agilität, Scrum, selbstorganisierte Teams, agile Führung

Abstract

The present work deals with the topic of scrum and leadership. First of all, the theory of scrum and the surrounding topics of agility, self-organized teams and agile leadership is explained through a comprehensive literature review. A qualitative study is conducted in order to examine the implementation, possible improvements, corporate culture, conflicts, challenges and a suitable leadership style regarding to scrum. The survey was based on eleven expert interviews with Scrum Master. In order to understand and clarify the meaning of scrum and leadership, the theoretical background and its main topics for the identified research question and the current state of research are discussed. For comprehensibility, the research method including study participants as well as the evaluation method are presented. After that, the results of the individual interviews are explained. The results of this study shows that the style of leadership is identical to the theory. It has also been shown that the underlying agility by using scrum requires a change of the total mindset of an organization. As conclusion a total resume and implications for research and practice is shown.

Keywords: agility, scrum, self-organized teams, agile leadership

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfrage	3
1.2	Zielsetzung und Leitfragen	4
1.3	Aufbau der Arbeit	6
2	Agilität	7
2.1	Geschichte und Hintergrund	7
2.2	Agiles Manifest.....	8
2.2.1	Die vier agilen Werte und Scrum.....	8
2.2.2	Die zwölf agilen Prinzipien.....	10
2.3	Gegenüberstellung agiler vs. klassischer Ansatz.....	11
2.3.1	Stacey-Matrix.....	12
2.3.2	Cynefin-Framework	14
2.4	Agile Organisationsentwicklung	16
2.4.1	Agiles Prozessmanagement	18
3	Scrum Grundlagen	20
3.1	Überblick	21
3.2	Scrum Flow	23
3.3	Scrum Artefakte	27
3.3.1	Product Backlog	27
3.3.2	Sprint Backlog.....	28
3.3.3	Potentially Releasable Product Increment.....	29
3.4	Scrum Rollen.....	29
3.4.1	Product Owner.. ..	30
3.4.2	Entwicklungsteam.....	31
3.4.3	Scrum Master.....	31
3.5	Scrum Meetings	32
3.5.1	Sprint Planning.. ..	33

3.5.2	Daily Scrum.....	35
3.5.3	Sprint Review.....	37
3.5.4	Sprint Retrospektive.....	38
4	Scrum in Unternehmen	40
4.1	Selbstorganisierte Teams	40
4.2	Agile Führung.....	43
4.3	Macht	49
4.4	Unternehmenskultur.....	50
4.5	Aktueller Stand der Forschung.....	51
5	Methodik zur empirischen Untersuchung.....	54
5.1	Vorverständnis	54
5.2	Erhebungsmethode - Qualitatives Leitfadeninterview.....	55
5.3	UntersuchungsteilnehmerInnen	56
5.4	Durchführung der Interviews	57
5.5	Auswertungsverfahren	58
6	Ergebnisse	60
6.1	Beantwortung der Leitfragen.....	60
6.1.1	Implementierung und Anwendung von Scrum.....	60
6.1.2	Verbesserungen für Organisationen und MitarbeiterInnen.....	63
6.1.3	Veränderungen an der Unternehmenskultur im Zuge der Agilität.....	65
6.1.4	Konflikte bei Scrum und dessen Umgang.....	67
6.1.5	Herausforderungen der Führungskraft bei selbstorganisierten Teams..	69
6.1.6	Verantwortungsbereich einer agilen Führungskraft.....	70
6.1.7	Kompetenzen und Werte einer agilen Führungskraft.....	71
6.1.8	Geeigneter Führungsstil bei Scrum.....	74
6.1.9	Grenzen einer agilen Führungskraft.....	75
6.1.10	Neue Konfliktfelder anhand von Scrum.....	76
6.1.11	Tipps von ExpertInnen.....	77

6.2	Neue Kategorien aufgrund der Offenheit der Interviews.....	79
6.2.1	Bildfigur der InterviewteilnehmerInnen.....	79
6.2.2	Überzeugung der InterviewteilnehmerInnen von Scrum.....	81
6.2.3	Kritikpunkte.....	82
6.2.4	Zukünftige Erwartungen und Anwendungsbereiche.....	84
6.2.5	Implementierung von Scrum bei großen und kleinen Organisationen....	86
6.2.6	Blickwinkel zur Agilität.....	87
6.2.7	Harmonie bei Scrum.....	90
6.2.8	Woran Scrum Master ihren Erfolg messen.....	91
7	Diskussion und Ausblick.....	93
7.1	Gesamtresümee.....	93
7.2	Stärken und Schwächen der Studie.....	96
7.3	Implikationen für Praxis und Forschung.....	97
	Literaturverzeichnis	99
	Abbildungsverzeichnis	102
	Tabellenverzeichnis	103
	Anhang: Interviewleitfaden	

1 Einleitung

Schnelllebigkeit, dynamische Märkte, hybride Kunden und Flexibilität auf jeder Ebene. Willkommen im 21. Jahrhundert oder besser gesagt, willkommen im Idealfall einer wunderbaren Zeit, in der uns kaum noch Grenzen gesetzt sind. Es ist gar nicht notwendig zwischen den Zeilen zu lesen, um zu erkennen, dass wir ständigen Lern- und Veränderungsprozessen ausgesetzt sind. Wir als Individuen ernähren uns von einem ständigen Wandel und füttern in weiterer Folge unsere Organisationen mit einer Überfülle an Wissen und neuen Sichtweisen. Was zur Folge hat, dass Agilität ein derzeit wichtiges Merkmal unserer Gesellschaft ist. Das Wort „agil“ steht für lebhaft, flink, lebendig, wendig und bringt auf den Punkt, worauf es heute im Umgang mit den Anforderungen von internen und externen KundInnen ankommt. Deshalb gelten heute agile Denk- und Handlungsansätze als produktive Wege, denn sie erlauben Flexibilität und Robustheit gegenüber Komplexität, Veränderungstempo und Ungewissheit (Freitag & Freitag, 2016, S. 69).

Doch wer viel futtert, sollte auch angemessen verdauen und der beste Verdauungsapparat für Agilität heißt Selbstorganisation. Für ein besseres Verständnis wird die Selbstorganisation mit folgendem Beispiel erklärt: Privat muss ein Mensch auf seine Gesundheit achten, damit sein Körper funktioniert, robust ist und Leistung erbringt. Dafür kann er sich Rat und Unterstützung bei einem Arzt holen, aber die Umsetzung obliegt seiner eigenen Verantwortung und benötigt eine gute Organisation und Vertrauen in sich selbst, um in den Alltag integriert zu werden. Genau so ist das bei Organisationen. Eine Organisation benötigt MitarbeiterInnen, die eigenverantwortlich arbeiten, die sich gegenseitig Vertrauen und die sich selbst organisieren, damit sie robust und flexibel gegenüber allen Anforderungen sind. Dabei bedarf es einer Unterstützung von internen oder externen Personen. So wie es privat der Arzt ist, so kann es beruflich der Coach sein. Und es ist hier bewusst die Rede von Unterstützung, denn agile Denk- und Handlungsansätze verändern auch die Art der Führung.

Agile Organisationsentwicklung ist ein aktuelles Thema, egal ob es sich um kleine oder große Organisationen handelt. Sie wird benötigt, um die vorhin genannte Flexibilität und Robustheit gegenüber Komplexität dementsprechend abzuwickeln. Das agile Manifest bedient sich dabei einer immer steigenden Beliebtheit, wenn sich Unternehmen die Frage stellen, wie sie in Zukunft mit der wachsenden Komplexität umgehen sollen. Es wurde von Spezialisten der Softwareentwicklung aufgestellt, weil man erkannte, dass

die Abwicklung komplexer Projekte mit der Wasserfallmethode nicht mehr den gewünschten Erfolg brachte. Mit der Wasserfallmethode ist eine lineare Vorgehensweise gemeint, innerhalb dessen Projekte in mehreren Phasen unterteilt werden und aufeinander aufbauen. Für diese Phasen wird vor Beginn eine Reihenfolge festgelegt und dabei steht die Einhaltung von Plänen im Mittelpunkt. Nun ist es aber in der heutigen Zeit so, dass sich die Anforderungen immer wieder ändern, während bereits an der Umsetzung gearbeitet wird. Wenn aber die Einhaltung von Plänen im Vordergrund steht, dann müssten Veränderungen zwangsläufig als Störung empfunden und abgewehrt werden (Freitag & Freitag, 2016, S. 69). Damit es einem Unternehmen gelingt, am Markt vorne dabei zu bleiben, wird es immer wichtiger, diese Veränderungen im Laufe des Projekts miteinzubeziehen. Daher erwies sich die Wasserfallmethode mit zunehmender Komplexität als ungeeignet. Das agile Manifest bietet also einen ersten und wichtigen Grundstein, wenn Organisationen agiler werden möchten. Doch dazu bedarf es auch der richtigen Anwendung geeigneter Methoden. Was schließlich zum Thema der Arbeit führte, Scrum!

Scrum ist ein agiles Framework (Rahmenwerk), das zur Entwicklung komplexer Produkte aus der Softwareentwicklung stammt und dessen Grundverständnis auf dem agilen Manifest basiert. Der Rahmen von Scrum gibt vor, dass innerhalb dessen sehr selbstorganisiert und eigenverantwortlich gearbeitet wird. Überall dort, wo Geschwindigkeit und Flexibilität auf den Märkten gefordert ist und mit unvorhergesehenen Herausforderungen bei Entwicklungen zu rechnen ist, eignet sich Scrum als Alternative zu klassischen Vorgehensweisen. Im agilen Framework ist das WAS (was soll verändert werden) in kurzen Zeitabständen veränderbar, das WIE (der Arbeits- und Lernprozess) ist hingegen konsequent organisiert und aufgrund der zunehmenden Veränderungsdynamik versucht man, diese beiden Pole auszubalancieren (Bischof & Kohn, 2015, S. 91f.).

Scrum beinhaltet drei Rollen. Diese sind der Product Owner, das Entwicklungsteam und der Scrum Master und zusammengefasst spricht man von einem Scrum Team. Was bei Scrum speziell in den Vordergrund rückt, ist die Zusammenarbeit und die Kommunikation unter allen Beteiligten. Scrum bringt primär die Menschlichkeit in den Vordergrund und Prozesse werden als sekundär betrachtet. Wenn ein Unternehmen agile Methoden anwenden möchte, ist die Einführung der Agilität ein sehr wichtiger Punkt. Kaltenecker, Spielhofer, Eybl, Schober und Jäger (2015, S. 25f.) behaupten anhand ihrer Studienergebnisse, dass die Einführung als erster großer Prüfstand für die Qualität der Führung gesehen werden kann. Als Faustregel für einen gelingenden Veränderungsprozess nennen sie klar adressierte Stakeholder, transparente Motive und einen maßgeschneiderten Einführungsprozess. Das heißt, umso konsequenter die Einführung agiler Methoden als

umfassender Veränderungsprozess gesehen wird, desto mehr Wert und weniger Reibungsverluste produziert die Agilität. Dabei empfiehlt es sich, diesen Prozess mit state-of-the-art Methoden zu gestalten.

Das Thema Selbstorganisation ist in jedem Bereich ein bedeutender Aspekt und vor allem bei Scrum ein sehr wichtiger Punkt, welcher sowohl bei den MitarbeiterInnen als auch bei den Führungskräften zur Kernaufgabe zählt. Führung wird in agilen Unternehmenskontexten nicht nur von Managern gelebt, sondern ist von vielen Beteiligten erforderlich. Die optimale Führung steht daher im Interesse aller Beteiligten und nicht nur der Manager. MitarbeiterInnenführung in einem Scrum Team kann lt. Roock (2015, S. 9ff.) beschrieben werden, als dass der Scrum Master als Mediator fungiert und dem Team hilft, Konflikte zu deeskalieren und in weiterer Folge dem Team hilft, sich zu formen, zu finden und leistungsfähig zu werden.

1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

Schon seit den 90iger Jahren beschäftigt man sich mit Scrum, weil die klassische Wasserfallmethode für die immer komplexer werdenden Produkte nicht mehr den gewünschten Erfolg brachte. Damit die komplexen Anforderungen der KundInnen realisiert werden können, kam man zur Erkenntnis, dass eine agile Entwicklung viele Chancen und große Erfolge bringen. Agil insofern, da sich aufgrund der Digitalisierung die Marktanforderungen und KundInnenwünsche rasant ändern. Wenn man zum Beispiel im Jänner ein Projekt - bezüglich einer neuen Software - mit einer Laufzeit von einem Jahr startet, kann es sein, dass am Ende der Projektlaufzeit die KundInnen nicht mehr zufrieden sind, weil sich in der Zwischenzeit die Anforderungen und Wünsche der Endverbraucher geändert haben. Als Endergebnis hat man dann ein Produkt, das nicht mehr den aktuellen Marktanforderungen entspricht und in weiterer Folge unzufriedene KundInnen mit sich bringt.

Mit Scrum soll genau das verhindert werden, indem die KundInnen in regelmäßigen Zeitabständen miteinbezogen werden und Feedback geben. Es wird dabei in Sprints von maximal einem Kalendermonat gearbeitet und nach jedem Sprint kommen die KundInnen und erleben eine weitere Funktion an ihrem Produkt. Dabei versteht man unter einem Sprint einen Arbeitszyklus von wenigen Wochen, indem ein Scrum Team zusammenarbeitet. Ist ein Sprint beendet folgt unmittelbar danach der nächste Sprint und so handelt es sich um eine iterative Vorgehensweise für den gesamten Produktentwick-

lungszyklus. Es ist eine allmähliche Annäherung an die Lösung des Produktes in wiederholten Vorgängen. Damit man sich den Unterschied besser vorstellen kann, wird es überspitzt anhand des Beispiels eines Autos erklärt. Wenn ein Auto in Produktion gegeben wird, dann hört man in der klassischen Vorgehensweise, dass nach einer bestimmten Zeit das Auto zu zum Beispiel zu 80% fertig ist. Das ist eigentlich schon viel, aber dennoch können die KundInnen nicht damit fahren, weil erst 80% Motor und 80% Reifen etc. vorhanden sind. Bei Scrum könnten am Ende eines Sprints zum Beispiel die Autoreifen komplett fertig und funktionstüchtig sein. Nach jedem Sprint kommen die KundInnen, um das erweiterte Produkt zu sehen. Das heißt, hier können die KundInnen den Reifen schon erleben und bewerten. Wenn hier – ganz übertrieben gesagt – bemerkt wird, dass die KundInnen mit den Reifen nicht zufrieden sind, weil sie an und für sich einen Traktor und kein Auto wollten, dann ist es bei Scrum noch kein so großes Problem, auf diese Anforderungen zu reagieren und das Produkt nach den Wünschen der KundInnen zu ändern. In der klassischen Wasserfallmethode hat man diese kurzen Produktionszyklen nicht. Das Auto würde in Auftrag gegeben, geplant, umgesetzt und abschließend präsentiert. Nach einer gewissen Zeit wäre das Auto schon zu 80% fertig und was nun? Was kann getan werden, damit KundInnen zufrieden sind und eventuell doch noch ihren Traktor bekommen?

Das Beispiel ist - wie gesagt – sehr überzeichnet dargestellt, aber es soll zeigen, worin der wesentliche Unterschied von der klassischen zur agilen Vorgehensweise liegt. Diese Art von Zusammenarbeit kann große Erfolge bringen, aber sie benötigt eine besondere Art von Führung und Fingerspitzengefühl. Die zentrale Forschungsfrage für die vorliegende Arbeit lautet daher wie folgt:

„Was passiert - aus der Sicht von Scrum Master - in Unternehmen, die mit der agilen Methode von Scrum arbeiten und welcher Führungsstil ist anhand der Erfahrungen aus der Praxis am ehesten geeignet?“

1.2 Zielsetzung und Leitfragen

Agile Vorgehensweisen wie Scrum werden bereits seit einigen Jahren in der Softwareentwicklung verschiedenster Organisationen angewendet. Aktuell bezeichnet man Scrum als Hype und daher kommen immer mehr Organisationen in den Genuss dieses Frameworks. Doch weil es bei anderen Organisationen funktioniert und Erfolge bringt,

heißt das nicht, dass Scrum von heute auf morgen eingesetzt werden kann. Die vorliegende Arbeit soll zeigen, dass Scrum nicht nur die Art der Zusammenarbeit und den Führungsstil, sondern die komplette Organisation und deren Kultur ändert. Dafür ist es relevant, dass sich die Organisation zu Beginn mit dem agilen Manifest auseinandersetzt und erst in weiterer Folge mit Scrum. Wenn ein Unternehmen erstmals agil wird, dann ist es wichtig, dass der Organisation bewusst wird, dass sich die Agilität in der gesamten Unternehmenskultur widerspiegelt. Durch selbstorganisierte Teams werden sich die Hierarchien ändern und in weiterer Folge werden auch die Führungskräfte agil, was ganz neue Aufgaben und Herausforderungen mit sich bringt. Wenn von agilen Führungskräften bzw. von Scrum Master und selbstorganisierten Teams die Rede ist, dann bekommt auch das Wort „Macht“ einen anderen Zugang. Es stellt sich die Frage, wie weit ein selbstorganisiertes Team Entscheidungen treffen kann und wann eine agile Führungskraft eingreifen darf bzw. muss.

Damit die Arbeit eine Struktur bekommt, sind zur oben genannte Forschungsfrage noch zehn weitere Leitfragen definiert. Dabei werden die relevanten Schwerpunkte anhand der Theorie beantwortet und abschließend die Leitfragen aus Sicht der Praxis erläutert. Die Interviews sind so ausgerichtet, dass die Leitfragen aus Sicht der Scrum Master beantwortet werden und Platz für neue Aspekte lassen.

Die Leitfragen lauten wie folgt:

- Wie wird Scrum in Unternehmen implementiert und angewendet?
- Was kann sich für eine Organisation durch die Anwendung von Scrum verbessern?
- Was verändert sich an der Unternehmenskultur, wenn ein Unternehmen agil arbeitet?
- Welche Konflikte ergeben sich durch die Arbeit mittels Scrum sowohl auf horizontaler als auch auf vertikaler Ebene und wie könnte damit umgegangen werden?
- Vor welchen Herausforderungen steht eine Führungskraft bei der Leitung von selbstorganisierten Teams?
- Wie verändert sich der Verantwortungsbereich einer agilen Führungskraft?
- Welche Kompetenzen sind für eine agile Führungskraft relevant?
- Gibt es überhaupt einen geeigneten Führungsstil bei der Methode von Scrum?
- Inwieweit kann eine agile Führungskraft Entscheidungen treffen und wo liegen deren Grenzen?
- Ergeben sich möglicherweise neue Konfliktfelder bei agiler Führung?

1.3 Aufbau der Arbeit

In der vorliegenden Arbeit wird das Thema „Scrum und Führung“ anhand von elf Experteninterviews mittels eines strukturierten Leitfadenterviews untersucht. Die befragten ExpertInnen sollen einzelne Aspekte wie die Implementierung und die Unternehmenskultur sowie mögliche Konflikte und die Führung von selbstorganisierten Teams aus ihren Erfahrungen beantworten.

Begonnen wird die Arbeit mit der Beleuchtung des theoretischen Hintergrundes, damit den LeserInnen ein klares Verständnis von Agilität und Scrum und somit dem untersuchten Gegenstand vorliegt. Anschließend wird die Forschungsmethode, das qualitative Leitfadenterview, vorgestellt. Demnach wird veranschaulicht, wer (in anonymisierter Form) die InterviewteilnehmerInnen sind und wie die Interviews durchgeführt und ausgewertet wurden. Anschließend werden die Ergebnisse zu jeder Leitfrage zusammengefasst und neue Kategorien dargestellt. Aufgrund der Interpretation der Ergebnisse erfolgt im Gesamtresümee eine Rückkoppelung an die Theorie. Die Arbeit wird mit Implikationen für Forschung und Praxis abgeschlossen. Damit die LeserInnen einen besseren Zugang zum Interview erhalten, wird im Anhang der Interviewleitfaden abgedruckt.

2 Agilität

Agile Vorgehensweisen gewinnen im heutigen Kontext immer mehr an Bedeutung. Unternehmen sind bemüht, mittels agilen Frameworks und Methoden die Komplexität zu bewältigen und auf Veränderungen schneller zu reagieren. Das agile Manifest spielt dabei eine wichtige Rolle um zu verstehen, was Agilität bedeutet und welche Werte und Prinzipien dahinterstehen. Das agile Manifest ist zwar nicht wissenschaftlich bewiesen, jedoch bewährt es sich seit 16 Jahren und stellt in der gesamten agilen Community einen gegenwärtigen Konsens dar.

2.1 Geschichte und Hintergrund

Die Geschichte der Agilität beginnt in den 80er Jahren. Hier überrollte eine Softwarekrise die Unternehmen. Traditionelle Ansätze, wie zum Beispiel das Wasserfallmodell, erwiesen sich zu dieser Zeit als ungeeignet, weil die Anforderungen immer komplexer wurden. Damit auf diese Anforderungen flexibler reagiert werden konnte, suchten einige Softwarepioniere neue Wege und so entstand eine agile Strömung. Diese agile Strömung löste sozusagen eine neue Denkhaltung aus und diese neue Denkhaltung wurde im agilen Manifest niedergeschrieben. Scrum ist eines der bekanntesten und meist genutzten agilen Frameworks und hier basiert das Grundverständnis auf dem agilen Manifest.

Der Begriff Scrum stammt eigentlich nicht, so wie viele denken, von der Softwareentwicklung, sondern kommt ursprünglich aus dem betriebswirtschaftlichen Umfeld, nämlich der Produktentwicklung bei Toyota. Dort wurde in den 80er Jahren die Autoentwicklung komplett anders gestaltet. Dort wurde der Begriff Scrum für selbstorganisierte Teams eingesetzt. Aber der Siegeszug von Scrum kam in den 90er Jahren anhand der Softwareentwicklung. Hier wurde Scrum adaptiert, weil man – wie gesagt - mit der Wasserfallmethode den komplexen Anforderungen nicht mehr gerecht wurde (Pichler, 2008, S. 3). Im Jahr 2001 trafen sich 17 prominente Vertreter der damals wichtigsten agilen Ansätze, damit sie sich auf das agile Manifest einigen konnten. Das Wort „Vertreter“ wird bewusst nicht geändert, weil es sich bei allen Beteiligten um männliche Vertreter handelt. In Snow Bird, in den Bergen Utahs, schrieben diese 17 prominenten Vertreter die agilen Werte und Prinzipien nieder, die bis heute in der agilen Welt Gültigkeit haben (Verheyen, 2013, S. 18).

2.2 Agiles Manifest

Das agile Manifest kennzeichnet sich aus vier Werten und zwölf Prinzipien, wobei die agilen Werte allgemein übergreifende Handlungsgrundsätze sind und somit das Fundament bilden. Es sei angemerkt, dass bei den nachfolgenden Werten alle Werte wichtig sind, jedoch werden die Werte auf der linken Seite höher eingestuft als die Werte auf der rechten Seite.

2.2.1 Die vier agilen Werte und Scrum

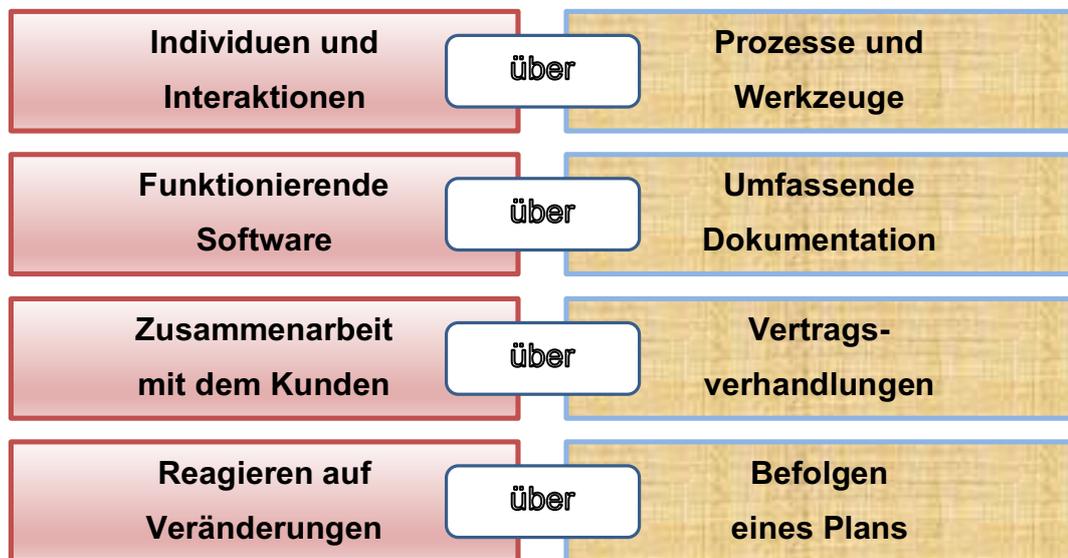


Abbildung 1: Die vier Werte vom agilen Manifest (eigene Darstellung nach Verheyen, 2013, S. 18)

Individuen und Interaktionen über Prozesse und Werkzeuge meint, dass es für eine sinnvolle Zusammenarbeit wichtig ist, dass die Menschen verstehen, warum sie agil arbeiten und dass sie viel untereinander kommunizieren. Denn, wenn MitarbeiterInnen der Meinung sind, dass Prozesse nicht funktionieren oder anders sinnvoller sind, dann werden diese Prozesse umgangen. In weiterer Folge wird es unangenehm, weil Menschen zu Vollzeitäquivalenten werden. Bei Scrum ändert sich der Prozess grundlegend und das muss den MitarbeiterInnen verständlich gemacht werden. Wie bei jeder Veränderung kann es anfänglich zu Schwierigkeiten kommen und wenn hierbei die MitarbeiterInnen versuchen, einige Prozesse zu umgehen, dann ändern sie (wenn auch unbewusst) die Rahmenbedingungen von Scrum. Für ein Gelingen ist es aber sehr wesentlich, dass die

Rahmenbedingungen von Scrum eingehalten werden. Innerhalb der Rahmenbedingungen haben die MitarbeiterInnen, welche bei Scrum ohnehin selbstorganisiert arbeiten, flexible Möglichkeiten.

Der zweite Wert, funktionierende Software über einer umfassenden Dokumentation bedeutet, dass Dokumentationen auf ein nötiges Mindestmaß geführt werden. Der klassische Ansatz beinhaltet viele Beschreibungen wie zum Beispiel ein Projekthandbuch, dass von Beginn an sehr detailliert die gesamte Vorgehensweise umfasst. Im agilen Ansatz wird aber nicht von Beginn an bis ins letzte Detail geplant. Es werden nur die aktuellen Anforderungen genauer erläutert und später auszuführende Anforderungen werden grob formuliert. Das erspart auf der einen Seite viel Zeit in der Planung und bietet auf der anderen Seite Raum für mögliche Veränderungen. Daher erfolgt der Arbeitszyklus bei Scrum in wiederholten Schleifen. Man spricht auch von einem iterativ inkrementellen Ansatz, welcher unter Punkt 3.1 noch genauer erläutert wird. Dabei wird das Produkt in regelmäßigen Zeitabständen mit einer neuen Funktion erweitert und jede erweiterte Funktionalität ist zu 100% fertig, bevor der nächste Teil begonnen wird.

Dies führt zum dritten Wert, dass die Zusammenarbeit mit den KundInnen wichtiger ist, als Vertragsverhandlungen. Der Arbeitszyklus in Schleifen bedeutet, dass die KundInnen in regelmäßigen Zeitabständen miteingebunden werden und die erweiterte Funktion am Produkt erleben können. Dadurch erhält das Scrum Team zeitnahes Feedback, ob das Produkt den Anforderungen entspricht. Aufgrund der laufenden Zusammenarbeit mit den KundInnen ergeben sich im Laufe der Zeit detaillierte und für beide Vertragspartnern angemessene Verhandlungen.

Aufgrund dieser Vorgehensweise ist eine schnelle Reaktion auf Veränderungen und neuen Anforderungen möglich, womit schon der vierte Wert gemeint ist. Reagieren auf Veränderungen ist wichtiger als das Befolgen eines Plans. Wenn man in der klassischen Vorgehensweise sehr viel Zeit verbringt, dass Projekthandbuch bis ins letzte Detail zu planen, dann ist man bemüht, diesen Plan zu befolgen. Mögliche Veränderungen werden dann als Hindernisse wahrgenommen. In der agilen Arbeitsweise wird von Beginn an Platz für mögliche Veränderungen geschaffen, indem eben nicht so detailliert geplant wird und die KundInnen regelmäßig und in kurzen Zeitabständen miteinbezogen werden. Somit ist ein besserer Umgang mit der Komplexität möglich.

2.2.2 Die zwölf agilen Prinzipien

Auf Basis der vier agilen Werte einigten sich die 17 prominenten Softwarespezialisten auf zwölf Prinzipien. Die Verinnerlichung dieser Prinzipien unterstützt die agile Denkhaltung und die dementsprechende Vorgehensweise.

1. Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufrieden zu stellen.
2. Heisse Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.
3. Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.
4. Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.
5. Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.
6. Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb des Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.
7. Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß.
8. Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.
9. Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.
10. Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.
11. Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.
12. In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.

Diese zwölf Prinzipien wurden aus dem agilen Manifest unter www.agilemanifesto.org übernommen. Daher wurde die aktuelle Rechtschreibung und eine gendergerechte Formulierung nicht berücksichtigt. Es sei noch angemerkt, dass das agile Manifest damals für Softwareentwicklung eingesetzt wurde und daher in den Werten und Prinzipien von funktionierender Software die Rede ist. Agile Vorgehensweisen und Scrum werden

heute vermehrt außerhalb der Softwareentwicklung eingesetzt, wie zum Beispiel zur Entwicklung komplexer Produkte. Somit wird in der gesamten Arbeit nicht von Software, sondern von Produkten geschrieben.

2.3 Gegenüberstellung agiler vs. klassischer Ansatz

Für ein besseres Verständnis über die agile Vorgehensweise gegenüber der klassischen, sind die beiden Ansätze nachfolgend grafisch dargestellt. Wie bekannt ist, bietet die klassische Vorgehensweise zu Beginn eine Planungsphase, die anschließend umgesetzt wird. Im agilen Ansatz wird zu Beginn ebenfalls geplant, jedoch nicht so detailliert bis zum Ende. Hier erfolgt die Planung in regelmäßigen Zeitabständen, während zwischendurch immer eine Umsetzung, also ein *potenziell realisierbares Produktinkrement* (wird unter Punkt 3.3.3 genau erklärt), das Ergebnis ist.

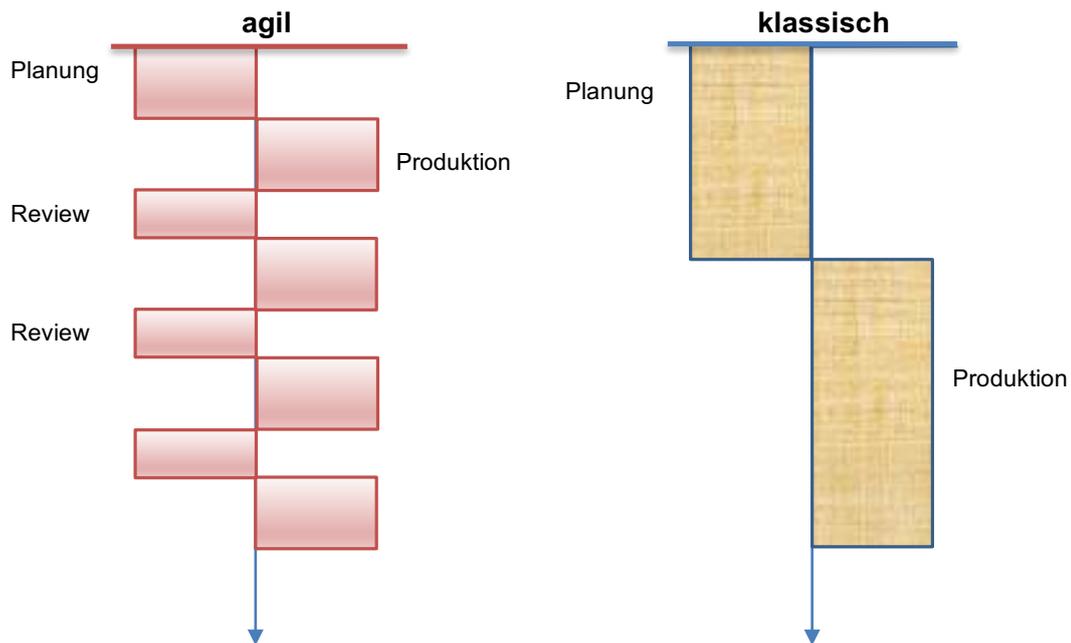


Abbildung 2: Unterschied von agiler und klassischer Vorgehensweise (eigene Darstellung)

Abbildung 2 zeigt, dass in der agilen Vorgehensweise Schritt für Schritt immer ein Teil des Produkts vollständig fertiggestellt wird, was das bereits bestehende Produkt um eine Funktion erweitert (daher auch iterativ-inkrementeller Ansatz genannt). Anschließend wird die erweiterte Funktion den KundInnen vorgeführt. Das *Review* (wird unter Punkt

3.5.3 genauer erläutert) beinhaltet somit ein regelmäßiges Feedback von den KundInnen und dadurch ist ein schnelles Reagieren auf Veränderungen möglich. Der Prozessmanagement-Experte Komus (2017, S. 15) sagt, dass es drei wesentliche Unterschiede von der agilen zur klassischen Vorgehensweise gibt:

1. Bei der agilen Entwicklung wird auf eine umfangreiche Planung im feinen Detail verzichtet.
2. Das Team hat mehr Eigenverantwortung und mehr Eigenorganisation, dabei sind die Freiräume aber klar abgegrenzt.
3. Management und Controlling basieren auf einfachen, sehr transparenten Verfahren.

Wichtig ist, dass auch im agilen Kontext ein Ziel vorgegeben wird. Allerdings wird hier nicht so detailliert auf die lange Perspektive durchgeplant, sondern Produktdetails bleiben zunächst außen vor. Somit erfolgt die Annäherung an das Produkt in vielen kurzen Zyklen – bei der agilen Methode von Scrum werden diese Zyklen *Sprints* (unter Punkt 3.1. genau erläutert) genannt. Wenn zu Beginn nicht wirklich klar ist, wie das gewünschte Produkt im Detail aussehen soll, ist ein Vorgehen in kleinen Schritten sinnvoll. Denn das sind die Chancen und Herausforderungen bei der Realisierung des Produkts. Deshalb sind agile Methoden geeignet, wenn es wirklich komplex wird und nicht nur kompliziert (Komus, 2017, S. 15).

Damit eine Abgrenzung der Begriffe „komplex“ und „kompliziert“ möglich ist, werden nachfolgend zwei Modelle vorgestellt, die als Orientierungs- und Entscheidungshilfe dienen.

2.3.1 Stacey-Matrix

Ralph Douglas Stacey (Professor für Management an der Hertfordshire Business School in Großbritannien) hat danach geforscht, wie man die Komplexität von Projekten visualisieren kann und die sogenannte Stacey-Matrix entwickelt. Sie kann dazu verwendet werden, um die Komplexität eines Projekts zu analysieren und einzuordnen (Goll & Hommel, 2015, S. 3). Bei der Softwareentwicklung gibt es zwei wesentliche Faktoren, die große Unsicherheiten auslösen können. Mit diesen beiden Faktoren sind zum einen die Anforderungen bzw. die zu lösenden Aufgaben gemeint (WAS) und zum anderen wird beschrieben, wie die technische Lösung aussehen soll (WIE). Dabei erfolgt die Einteilung der Aufgaben in vier Bereiche (Goll & Hommel, 2015, S. 4):

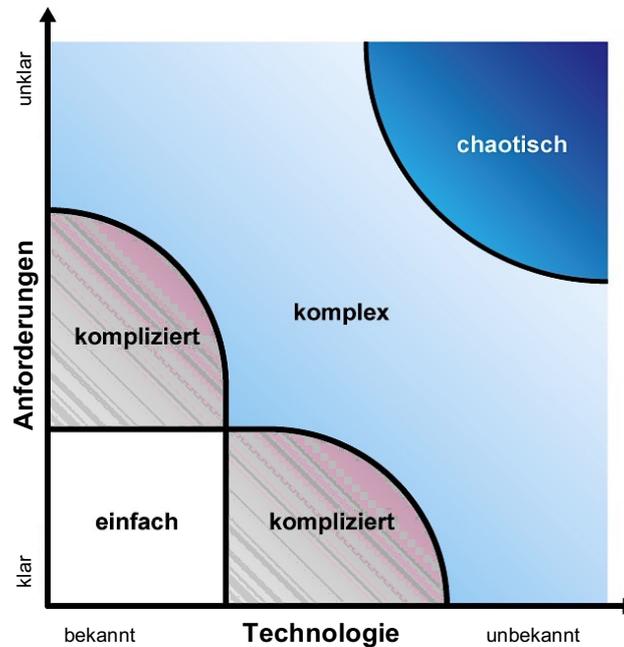


Abbildung 3: Die Stacey-Matrix (eigene Darstellung nach Goll & Hommel, 2015, S. 3)

- **Einfach**
Klarheit besteht sowohl bei den Anforderungen als auch bei der Technologie. Somit ist ein Projekt durch diese Sicherheit sehr gut planbar.
- **Kompliziert**
Teilweise existieren Unklarheiten sowohl bei den Anforderungen als auch bei der Technologie. Ein System ist planbar, allerdings ist ExpertInnenwissen notwendig.
- **Komplex**
Es sind viele Unbekannte vorhanden, das Verhalten eines Systems bei Änderungen ist nicht vollständig vorhersehbar. Muster sind nur im Rückblick erkennbar, die Anforderungen an das System und die Technologie zur Umsetzung sind noch nicht klar.
- **Chaotisch**
Die Anforderungen an das System sind unklar, die Reaktion eines chaotischen Systems auf Veränderung ist unvorhersehbar. Das System ist instabil und daher nicht planbar.

Die Stacey-Matrix stellt ein wirkungsvolles Instrument dar, um zu einer ersten Einschätzung eines Projekts oder einer Aufgabe zu gelangen, indem eine vorliegende Aufgabe in eine der vier Kategorien eingeordnet wird. Dadurch entsteht ein erster Eindruck über den Grad der Komplexität. Demnach ist eine Aufgabe einfach, wenn nicht nur die Anforderungen klar sind, sondern auch der Weg dorthin. Als Vorgehensweise für einfache und

komplizierte Aufgaben werden Standardprozesse empfohlen. Aber gerade IT-Projekte befinden sich oft im komplexen Bereich und für diesen Bereich empfiehlt sich die Verwendung von agilen Methoden. Also ein empirischer Entwicklungsprozess, der sich laufend an die Veränderungen anpasst. Der komplexe Bereich steht somit für iterative Vorgehensweisen, um sich seinem Ziel allmählich zu nähern.

2.3.2 Cynefin Framework

Dieses Modell von David J. Snowden setzt sich allgemein mit Problemsituationen verschiedener Komplexität auseinander. Es analysiert die Problemsituationen unter dem Aspekt der Korrelation zwischen Ursache und Wirkung und schlägt dafür Handlungsmuster vor (Goll & Hommel, 2015, S. 5). Das Modell kann beispielsweise herangezogen werden, wenn sich die Frage gestellt wird, wie ein System realisiert werden soll. Dabei wird vorweg eine Kategorisierung der Unsicherheit durchgeführt, ähnlich wie die der Stacey Matrix. Darüber hinaus gibt es aber auch Systeme, bei denen noch nicht geahnt werden kann, wo der derzeitige Stand ist. Dies stellt die fünfte Kategorie „Disorder“ dar (Goll & Hommel, 2015, S. 5ff.):

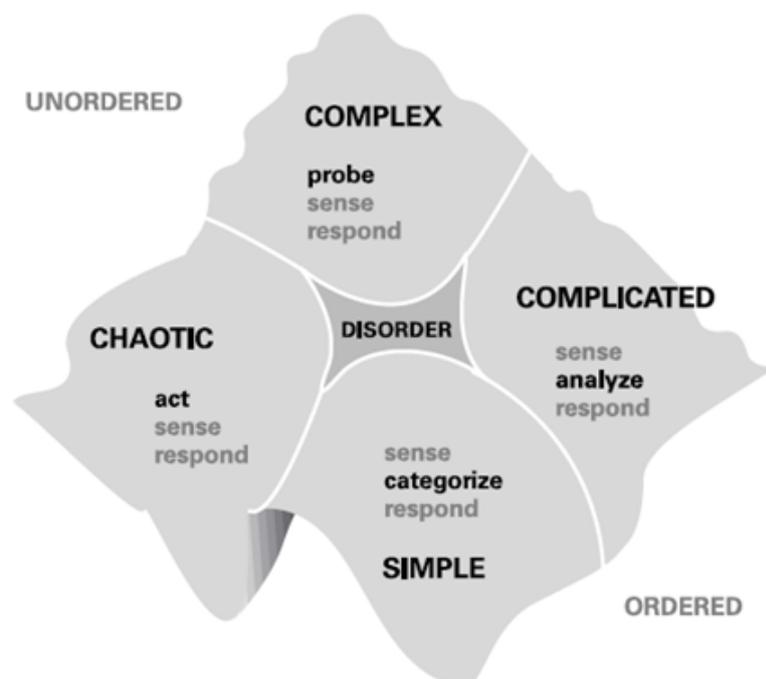


Abbildung 4: Das Cynefin Framework (Snowden & Boone, 2007, S.7)

- **Simple**
Die Zusammenhänge von Ursache und Wirkung sind klar, es gibt eindeutige Antworten. Somit kann zu dieser Problemstellung in deterministischer Weise die Lösung ermittelt werden. Dafür bedient man sich bewährter Praktiken (engl. best practice), da alles streng kausal ist. Das Cynefin-Modell empfiehlt als Handlungsmuster:
beobachten (sense) – kategorisieren (categorize) – reagieren (respond)
- **Complicated**
Die Zusammenhänge von Ursache und Wirkung sind vorhanden, aber nicht sofort ersichtlich, es gibt mehrere Antworten. Für diesen Bereich empfiehlt das Modell die Anwendung von bekannten Praktiken, die „nur“ noch gut funktionieren (engl. good practice). Das Handlungsmuster dafür ist:
beobachten (sense) – analysieren (analyze) – reagieren (respond)
- **Complex**
Die Zusammenhänge von Ursache und Wirkung sind nicht vorhersehbar, sondern erst im Rückblick erkennbar, es gibt keine richtigen Antworten. Hierfür kann mit einer erprobten Methode begonnen werden, jedoch muss man sich darauf einstellen, dass die Methode experimentell angepasst werden muss. Man spricht von Emergenz (engl. emergent practice). Das dazu empfohlene Handlungsmuster lautet:
probieren (probe) – beobachten (sense) – reagieren (respond)
- **Chaotic**
Die Zusammenhänge von Ursache und Wirkung sind nicht erkennbar, es gibt keine Antworten, sondern nur Unbekannte. Ein Zusammenhang ist auch im Nachhinein nicht zu erkennen. In dieser Domäne müssen ganz neue Methoden (engl. novel practice) entwickelt werden. Das Handlungsmuster hierfür empfiehlt:
handeln (act) – beobachten (sense) – reagieren (respond)
- **Disorder**
Disorder bezeichnet ungeordnete Systeme, die in einem Zustand des Nichtwissens sind. Mit Nichtwissen ist gemeint, dass man nicht weiß, in welchem der vier anderen Kategorien man sich befindet. Deshalb kann bei der Entscheidungsfindung die aktuell vorliegende Situation nicht berücksichtigt werden. Der Ausweg aus diesem Bereich besteht darin, die Situation in konstituierende Teile zu zerlegen und jeden Teil in einen der vier Bereiche zuzuordnen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Cynefin Framework Führungskräften hilft, den vorliegenden operativen Kontext zu bestimmen, damit sie geeignete Entscheidungen treffen können. Als geeignete Vorgehensweise für hohe Komplexität wird hier, wie auch in der Stacey-Matrix, die empirische Prozesskontrolle in Verbindung mit dem Prinzip der Selbstorganisation empfohlen (Snowden & Boone, 2007, S. 6ff.).

2.4 Agile Organisationsentwicklung

Aufgrund der ständig wachsenden Vernetzung und der gestiegenen KundInnenerwartungen steigt die Komplexität in den Unternehmen. Bei den Begriffen wie Organisation 4.0 ist es nicht verwunderlich, wenn immer mehr Unternehmen ihre Vorgehensweisen hinterfragen. Vor allem die Frage, wie die steigende Komplexität in Zukunft gemeistert werden kann, beschäftigt viele Organisationen. Dabei deutet das Wort „agil“ bereits an, was das primäre Ziel ist, nämlich dynamische und flexible Vorgehensweisen. Mithilfe agiler Produkt- und Dienstleistungsangebote sollen bessere und neue KundInnen- und LieferantInnenbeziehungen gewonnen werden. Daher ist es zur Realisierung von Organisation 4.0 und Industrie 4.0 ein zentraler Punkt, dass systematische Prozessveränderungen über agile Methoden umgesetzt werden (Binner, 2016, S. 152f.).

Es geht aber nicht nur darum, einzelne Projekte agil zu gestalten. Vielmehr stellen sich Unternehmen aktuell die Frage, inwieweit sich die agilen Werte und Prinzipien auf das gesamte Management von Unternehmen übertragen lassen. Unter diesem Kontext stehen die Strukturen, die Führung und die Kultur der jeweiligen Organisationen am Prüfstand (van Bergen, 2015, S. 370f.). In den meisten Unternehmen ist heute noch eine Linienorganisation vorzufinden. In der agilen Welt geht es aber um einen möglichst direkten Kommunikationsfluss unter allen Beteiligten und um eine enge Zusammenarbeit von KundInnen und LieferantInnen. Immer mehr Unternehmen sind dabei, ihre Arbeit anders zu strukturieren, weil die agile Vorgehensweise zielführender ist. Bei der Linienorganisation sind die einzelnen MitarbeiterInnen jeweils einer Abteilung zugeordnet und jede Abteilung hat LeiterInnen. Das führt oftmals zu einem Abteilungsdenken, es existieren viele Schnittstellen und die Informationen fließen nicht richtig. Viele Unternehmen fragen sich, ob es nicht sinnvoller ist, wenn sie diese Abteilungen auflösen und dafür Kreise einsetzen. Es bedeutet, dass die einzelnen MitarbeiterInnen nicht jeweils einer Abteilung zugeordnet sind, sondern stattdessen in Kreisen arbeiten. Das heißt, dass zum Beispiel ein Kreis aus einem Entwickler, einem Designer, einem Tester und einem Analytiker besteht. Jeder Kreis verfügt so über alle Entscheidungsbefugnisse und daher

spricht man von crossfunktionalen Teams. Die Unternehmen erhoffen sich dadurch drei Punkte zu erfüllen (van Bergen, 2015, S. 371):

- Aufbrechen der klassischen und hierarchischen Strukturen (damit das Abteilungs- und Bereichsdenken aufgelöst wird)
- Höhere Identifikation der MitarbeiterInnen mit ihren Aufgaben und Zielen (weil sie den gleichen Rang und die gleichen Rechte wie die anderen Mitglieder des Kreises haben)
- Effektivere Zusammenarbeit und höherwertige Ergebnisse (vor allem bei komplexen Aufgaben, weil die Informationen direkt fließen und die MitarbeiterInnen selbst Entscheidungen treffen können)

Diese Form der Organisation setzt eine gewisse Kultur voraus. Dabei ist relevant, dass MitarbeiterInnen Veränderungsbereitschaft zeigen und mit Unsicherheit umgehen können, weil im Agilen eine kurzfristige Planung wichtiger ist als eine langfristige Planung. Das heißt nicht, dass eine langfristige Planung in der agilen Welt nicht existiert, denn das tut sie. Jedoch wird in kurzen und regelmäßigen Zeitabständen gearbeitet. Innerhalb dieser kurzen Zeitabstände ist die Planung detailliert. Aber die Anforderungen weiter hinten können sich ständig ändern, daher ist eine detaillierte Planung auf lange Sicht nicht sinnvoll. Je weiter hinten die Anforderungen liegen, desto größer sind erstmals deren Formulierungen. Die Teamfähigkeit der MitarbeiterInnen verlangt in diesem Kontext eine starke Ausprägung, damit diese Art der Zusammenarbeit funktionieren kann. Ein relevanter Punkt bei crossfunktionalen Teams ist auch das Thema Karriere. Wenn MitarbeiterInnen in Kreisen zusammenarbeiten, dann gibt es die berühmte Karriereleiter nicht mehr. MitarbeiterInnen müssen sich dessen bewusst werden, dass in solchen Organisationen ihre persönliche Entwicklung und Verantwortung primär als Karriere angesehen wird.

Agile Organisationen brauchen eine Kultur, die von Vertrauen geprägt ist. Aber auch der Charakter von Führung ändert sich in solchen Organisationsformen. Die Funktion einer Führungskraft verschiebt sich in Richtung eines Servant Leaders (dienende FührerIn) oder Change Agents. Deren Hauptfunktion besteht darin, die nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen und ein Team zur Selbstorganisation zu entwickeln. Das bedeutet, dass diese Führungskräfte sehr stark mit der Vision und Strategie des Unternehmens in Verbindung stehen. Denn die Vermittlung von Vision und Strategie dient den MitarbeiterInnen als wichtige Orientierungsgrundlage. Menschen, die zusammenarbeiten, benötigen

einen Rahmen, der ihnen eine Orientierung gibt. Um den inneren und äußeren Anpassungsdruck, der sich aus ihrer Individualität und den Anforderungen ihres Umfelds ergibt, auszubalancieren (Freitag & Freitag, 2016, S. 69). Zudem ist es relevant, dass eine agile Führungskraft die agilen Werte vorlebt, damit sie die angestrebte Veränderung im Unternehmen auch vorantreiben kann (van Bergen, 2015, S. 372). Generell benötigen Organisationen, die sich agil entwickeln möchten, jede Menge Ausdauer. Denn die oben genannten Punkte lassen sich klarerweise nicht von heute auf morgen umsetzen. Wenn aber ein Unternehmen über diese Ausdauer verfügt, dann lohnt es sich, weil dadurch der Innovations- und Unternehmergeist entsteht, der letzten Endes zu Spitzenleistungen führt.

2.4.1 Agiles Prozessmanagement

Die betriebswissenschaftliche Forschung beschäftigt sich intensiv mit dem Thema „agiles Prozessmanagement.“ Es geht dabei um die Herausforderung einer komplexen und hochflexiblen Wissensarbeit. Denn schlussendlich sollte auch die wissensintensive Dienstleistungsbranche in der Lage sein, ihre Angebote an die rasch ändernden KundInnenanforderungen anzupassen.

Das klassische Prozessmanagement umfasst die Phasen Prozessanalyse, Prozessdesign, Prozesseinführung, Leistungsmessung und kontinuierliche Verbesserung (Reuter, 2015, S. 128). Doch je mehr Anforderungen und Änderungen sich nicht nach der aktuellen Prozessmanagementphase richten, desto ungeeigneter ist das wasserfallartige Abarbeiten der Prozessmanagementphasen. Um also flexible und wissensintensive Prozesse managen zu können, stellte sich heraus, dass der Managementprozess selbst flexibel, transparent und schnell sein muss. Anhand dieser Erkenntnis basiert die Idee des agilen Prozessmanagements (Reuter, 2015, S. 129). Hinter dem Begriff des agilen Prozessmanagements finden sich auch die vier Werte vom agilen Manifest wieder.

Das agile Prozessmanagement bietet einen Rahmen, der definiert, wie die vorhin genannten Prozessmanagement-Phasen möglichst reibungslos ineinandergreifen. Agil bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Prozessmanagement pragmatisch und schlank zu halten, Menschen zu selbstorganisierten Handeln zu befähigen und Offenheit gegenüber Prozessabweichungen. Erfolgsfaktor für agiles Prozessmanagement ist das richtige Mindset mit dem Ziel, Änderungszyklen zu verkürzen und Anpassungen in kleinen, aber stetigen Schritten durchzuführen (Reuter, 2015, S. 129).

Paschek, Rennung, Trusculescu und Draghici (2016, S. 1168) führten eine Studie zur Modellierung des Prozessmanagements durch. Der Zweck dieser Studie ist es, einen ganzheitlichen Ansatz zu entwickeln, indem die Vorteile der Vorgängermodelle und die aktuelle Herausforderung der Agilität optimal genutzt werden. Sie zogen dafür die Methode von Scrum heran und bezeichnen die agile Modellierung der Geschäftsprozesse als wichtigen Erfolgsfaktor für die Organisationsentwicklung. Der ganzheitliche Ansatz im Prozessmanagement ermöglicht anhand der agilen Komponente von Scrum, flexibel auf interne und externe Veränderungen und Trends zu reagieren. Mit dem Ergebnis der Studie wurde gezeigt, dass in der Praxis Schwächen und Schwierigkeiten beim Verständnis von Prozessmanagement aufliegen. Das entwickelte Modell ermöglicht es aber, diese Schwächen proaktiv zu nutzen und in Stärken zu entwickeln. Außerdem können mit dem neuen Modell agile Prozesse optimiert werden, indem man in Teilprozessen arbeitet, um eine kontinuierliche Verbesserung zu erreichen (Paschek et. al., 2016, S. 1174). Die Studie deutet auf einen hohen Stellenwert von Scrum hin. Denn die Befragten gaben als primäres Ziel von Prozessmanagement in der Praxis die Erhöhung der Flexibilität an, um auf neue Anforderungen reagieren zu können.

So ist auch Komus (2013) der Meinung, das Scrum im agilen Prozessmanagement eine wesentliche Rolle spielt. Ein Scrum-orientiertes Vorgehen bietet großes Potenzial für die Prozessoptimierung. Auch wenn Scrum Großteils noch in der Softwareentwicklung Anwendung findet, lässt sich das Framework auf andere Bereiche adaptieren. Komus (2013) bezeichnet Scrum als einen entscheidenden Ansatz, für ein nachhaltiges und erfolgreiches Prozessmanagement. Das sogenannte Timeboxing von Scrum soll dabei einen neuen Rhythmus hervorbringen.

Im klassischen Vorgehen sagen die KundInnen was sie wollen und fragen, was das an Geld und Zeit kostet. In der agilen Vorgehensweise erfolgt ein Umdenken und die KundInnen sagen, wie viel Geld und Zeit zur Verfügung steht und dann werden die KundInnen gefragt, was sie dafür haben wollen. Daraufhin beginnen die KundInnen zu priorisieren. Komus (2013) gab an, dass es genau dieses Umdenken ist, was auch im Prozessmanagement erforderlich ist. Früher sah man das Prozessmanagement als Projekt. Man hatte ein bestimmtes Anliegen, dass mit bestimmten Leuten in einer bestimmten Zeit durchgeführt wurde. Aber durch dieses Umdenken in der agilen Vorgehensweise wird Prozessmanagement wieder als nachhaltiges Thema betrachtet, dass sich einer laufenden Weiterentwicklung unterzieht. Genau diese Denkhaltung liegt auch Scrum zugrunde.

3 Scrum Grundlagen

In diesem Abschnitt wird das Grundlegendste von Scrum erklärt. Es zeigt, wie vorhin schon erwähnt, dass das agile Manifest ein wichtiger Bestandteil von Scrum ist und dass erst anhand der agilen Denkweise die Arbeit mit Scrum möglich wird. Scrum basiert auf empirischer Prozesssteuerung und wird von drei Säulen getragen, nämlich Transparenz, Überprüfung und Anpassung (Lei, Ganjeizadeh, Jayachandran & Ozcan, 2015, S. 60). Damit diese Säulen lebendig werden, nennen Sutherland und Schwaber (2016, S. 4) im Scrum Guide fünf wichtige Werte, die vom Scrum Team verkörpert und gelebt werden sollen. Diese fünf Werte sind Selbstverpflichtung, Mut, Fokus, Offenheit und Respekt.

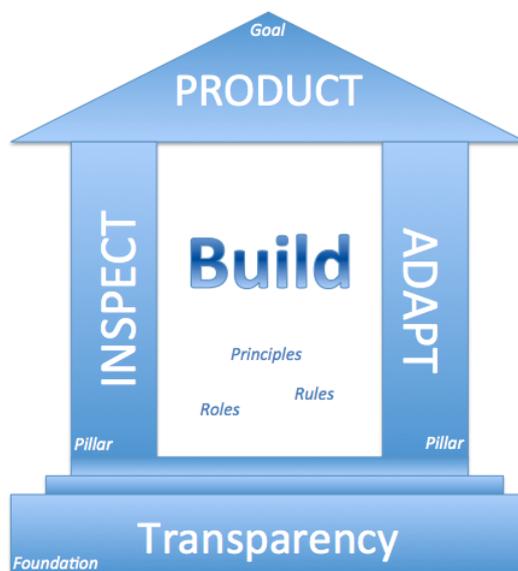


Abbildung 5: The house of Scrum (Verheyen, 2013, S. 37)

Das Haus von Scrum ist ein warmes Haus, in dem Menschen willkommen sind. In diesem Haus haben die Menschen verschiedene Hintergründe, verschiedene Rollen und verschiedene Talente. Sie arbeiten, lernen und improvisieren miteinander (Verheyen, 2013, S. 37). Anhand dieser Abbildung ist bereits zu erkennen, dass die Transparenz der Grundstein ist für Scrum. Scrum ist keine Projektmanagementmethode. Denn ein Projekt kennzeichnet sich durch seine Einmaligkeit sowie seiner zeitlich und finanziell begrenzten Ressourcen. Damit unterscheidet sich der Ansatz vom Projektmanagement grundlegend von den agilen Methoden wie Scrum. Denn Scrum zielt nicht auf die einmalige Lieferung eines Ergebnisses ab, sondern kennzeichnet sich durch eine kontinuierliche Erweiterung und Verbesserung des Produktes in vielen Teillieferungen. Nachfolgende Punkte erläutern das Framework von Scrum detaillierter.

3.1 Scrum Überblick

Scrum ist ein Framework, das seinen Siegeszug in der Softwareentwicklung findet. Es ist heute die bekannteste und am weitesten verbreitete agile Methode zur Entwicklung komplexer Produkte und Aufgabenstellungen (Paschek, Rennung, Trusculescu & Draghici, 2016, S. 1171). Es eignet sich für Aufgaben, bei denen weder die Anforderungen noch die Realisierung von Anfang an klar sind. Innerhalb dieses Rahmenwerks können Menschen komplexe Aufgabenstellungen angehen und sind dadurch in der Lage, Produkte mit höchstmöglichem Wert auszuliefern. Bei Scrum handelt es sich um einen iterativ inkrementellen Ansatz, was so viel bedeutet, dass durch kurze Schleifen (Iterationen) und in kleinen Schritten (Inkremente) ein neues Produkt entsteht (Streule, Miserini, Bartlome, Klippel & Garcia de Soto, 2016, S. 270). Am Ende einer jeden Schleife, in Scrum wird diese Schleife Sprint genannt, wird das Produkt und die Arbeitsweise reflektiert und dazu genutzt, die Entwicklung des Produktes schrittweise zu verbessern.

Der Ursprung von Scrum lässt sich bis in das Jahr 1986 zurückverfolgen. Hier verwendeten Hirotaka Takeuchi und Ikujiro Nonaka den Begriff in ihrem Artikel „The New New Product Development Game“ im Harvard Business Review, um einen neuen Ansatz zur Softwareentwicklung zu erläutern. Unternehmen wie Honda, Canon und Fuji-Xerox erzielten mit einem skalierbaren, teambasierten Ansatz für die ganzheitliche Produktentwicklung erstklassige Ergebnisse (Rubin, 2014, S. 35). Dabei wurden viele Konzepte miteinander verbunden, die am Ende zu der heutigen Bedeutung von Scrum führten. Scrum ist ein Begriff aus dem Rugby und bezeichnet dabei das Gedränge, wenn zwei zum Angriff ansetzende Spielerhorden mit gesenkten Köpfen und verschränkten Armen aufeinander losstürmen, um in den Besitz des Balls zu gelangen. Takeuchi und Nonaka (1986 zitiert in Rubin, 2014, S. 35) benutzten den Begriff Scrum zum ersten Mal und zogen die Rugby-Metapher zur Beschreibung der Produktentwicklung heran: „Der Staffettenlauf-Ansatz für die Produktentwicklung widerspricht vermutlich dem Streben nach maximaler Geschwindigkeit und Flexibilität. Allerdings ist ein holistisches oder Rugby-Vorgehen – bei dem das Team als Einheit agiert und sich auf dem Weg zum Tor den Ball zuspielt – für die heutigen Konkurrenzbedingungen möglicherweise besser geeignet.“ Im Jahr 1993 übernahmen Jeff Sutherland und Ken Schwaber, die heutigen „Erfinder“ von Scrum, diesen Begriff, um die Bedeutung von Teams und deren Zusammenarbeit im Rahmen der Softwareentwicklung zu betonen. Dabei kombinierten sie verschiedene Konzepte wie zum Beispiel die objektorientierte Entwicklung, die empirische Prozesssteuerung, die iterative und inkrementelle Entwicklung und noch einige mehr (Lei et al., 2015, S. 60).

Die Vorgehensweise innerhalb des Rahmenwerks von Scrum erfolgt in Sprints. Diese Sprints haben eine maximale Länge von einem Kalendermonat, wobei sich in der Praxis eine Sprint Dauer von zwei bis vier Wochen festgelegt hat. Ein Sprint folgt direkt auf den nächsten und während des gesamten Projektes gibt es keine Zeit zwischen den Sprints. Daher endet in der Praxis ein Sprint meistens an einem Freitag, damit am Montag mit dem nächsten Sprint begonnen werden kann. Die Dauer eines Sprints wird am Anfang des Projektes definiert und bleibt während der gesamten Projektlaufzeit gleich (Rubin, 2014, S. 54f.).

Scrum beinhaltet drei Rollen, nämlich den Scrum Master, den Product Owner und das Entwicklungsteam. Zusammengefasst werden diese drei Rollen als Scrum Team bezeichnet (Sutherland & Schwaber, 2016, S. 5). Die Theorie schlägt vor, dass ein Scrum Team zwischen drei und neun Personen groß sein sollte. Die Begründung liegt in den Ergebnissen aus zahlreichen Studien, aus denen bekannt ist, dass Teams die höchste Kohäsion, das tiefste Vertrauen und die meiste Effektivität haben, wenn es aus sieben \pm zwei Personen besteht (Verheyen, 2013, S. 64).

Innerhalb von Scrum sieht dieses Rahmenwerk keine weiteren Rollen vor, jedoch gibt es natürlich auch weitere Rollen, die für das Gelingen von Scrum von Bedeutung sind, diese sind aber außerhalb des Scrum Frameworks angesiedelt. Scrum ist ein Rahmenwerk zur Entwicklung komplexer Produkte und innerhalb dieses Rahmens können verschiedene Techniken und Prozesse angewendet werden, welche von Scrum nicht vorgeschrieben werden. Empfohlen werden dazu natürlich agile Werkzeuge, die Entscheidung darüber liegt aber bei den Scrum AnwenderInnen.

Im Framework von Scrum werden vier Meetings gefordert, das Sprint Planning, das Daily Scrum, das Sprint Review und die Sprint Retrospektive. Das Sprint Planning findet zu Beginn statt, das Daily Scrum ist – wie es der Name schon sagt – auf täglicher Basis und mit dem Sprint Review und der Sprint Retrospektive wird ein Sprint abgeschlossen. Erst dann beginnt der nächste Sprint. Schließlich verlangt Scrum für einen funktionierenden Ablauf noch drei Artefakte, das Product Backlog, das Sprint Backlog und das Potentially Releasable Product Increment, welche weiter unten noch näher erläutert werden (Verheyen, S. 48ff.).

Das Scrum Framework wird von den drei Säulen Transparenz, Überprüfung und Anpassung getragen. Damit diese Säulen lebendig werden, sind die Werte Selbstverpflichtung,

Mut, Fokus, Offenheit und Respekt von großer Bedeutung, denn sie steigern unter allen Beteiligten das Vertrauen und ermöglichen so die agile Vorgehensweise. (Sutherland & Schwaber, 2016, S. 3f.).

Der Scrum Master trägt die Prozessverantwortung, ein Product Owner hat die wirtschaftliche Verantwortung und das Entwicklungsteam trägt die technische Verantwortung für das Produkt bzw. Inkrement (Rubin, 2014, S. 49f.). Dabei wird ersichtlich, dass es teilweise Überschneidungen der Aufgabenbereiche eines Scrum Masters und eines Projektleiters im klassischen Ansatz gibt. Aber Achtung, diese Rollen dürfen nicht gleichgesetzt werden bzw. darf man den Projektleiter im klassischen Ansatz nicht als Scrum Master oder Product Owner in der agilen Welt sehen. Die Rollen von der klassischen und agilen Vorgehensweise unterscheiden sich wesentlich. Das Tätigkeitsfeld eines klassischen Projektleiters sind administrative, planende und kontrollierende Aufgaben, während in der agilen Vorgehensweise diese Verantwortlichkeiten auf drei unterschiedliche Rollen aufgeteilt werden.

3.2 Scrum Flow

Wie der Ablauf von Scrum ist, wird im folgenden Modell gezeigt und anschließend näher beschrieben. Abbildung 6 stellt die oben genannten Rollen, Artefakte und Meetings von Scrum grafisch dar und zeigt, wie diese ineinandergreifen.



Abbildung 6: Das Scrum Framework (Rubin, 2014, S. 51)

Für ein gutes Verständnis bei der Erklärung dieser Grafik, wird Punkt für Punkt von links nach rechts erläutert.

Von der Idee der KundInnen zur Vision

Wie jede Entwicklung, beginnt auch diese mit einer Idee beziehungsweise mit einer Anforderung der KundInnen. Diese Idee wird zusammen mit dem Product Owner, welcher in der Grafik ganz links zu sehen ist, zu einer Vision weiterentwickelt. Basierend auf dieser Vision erarbeitet der Product Owner zusammen mit den KundInnen und mit der Unterstützung des gesamten Scrum Teams ein Product Backlog (Wirdemann, 2011, S. 29). Diese Vision und darauf beruhend das Product Backlog leitet letztendlich das gesamte Scrum Team.

Product Owner

Der Product Owner ist einer der drei Rollen im Scrum Team. Er ist zuständig für das Produkt (WAS) und dessen wirtschaftlichen Erfolg. Der Product Owner arbeitet mit dem Product Backlog. Das ist eine gereichte Liste mit allen notwendigen Funktionen und Eigenschaften für das Produkt (Sverrisdottir, Ingason & Jonasson, 2014, S. 260).

Product Backlog

Das Product Backlog dient dem Entwicklungsteam als Orientierung und zur Klärung, was im Produkt enthalten sein soll. Was an oberster Stelle im Product Backlog steht wird auch als nächstes realisiert (Rubin, 2014, S. 52). Eine genauere Beschreibung aller Einträge wird dem Entwicklungsteam in Form weiterer Dokumente (zum Beispiel anhand von User Stories) zur Verfügung gestellt. Scrum und auch andere agile Methoden legen Wert darauf, dass diese Dokumente vorerst nicht über ein nötiges Mindestmaß hinausgehen. Diese Dokumente dienen dem Entwicklungsteam in erster Linie als Grundlage zur weiteren detaillierten Klärung und Kommunikation (Wirdemann, 2011, S. 10f.).

Entwicklungsteam

Das Entwicklungsteam - welches in der Grafik in der Mitte mit den grünen Bausteinen zu erkennen ist - ist ein drei bis neun Personen umfassendes Team von EntwicklerInnen, die zusammen alle Fähigkeiten besitzen, um das geforderte Produkt zu entwickeln. Das Entwicklungsteam ist selbstorganisiert und bestimmt daher als Team selbst, WIE es das geforderte Produkt entwickelt. Nun geht der Product Owner mit den gereichten Einträgen

aus dem Product Backlog zusammen mit dem Entwicklungsteam in das sogenannte Sprint Planning (Wirdemann, 2011, S. 14).

Sprint Planning

In diesem Meeting wird dem Entwicklungsteam zunächst das gereihte Product Backlog präsentiert. Dabei wird gemeinsam mit dem Product Owner von oben beginnend ein Eintrag nach dem anderen erklärt und diskutiert. Anschließend entscheidet das Entwicklungsteam, ob es den entsprechenden Eintrag im kommenden Sprint noch entwickeln und liefern kann, wobei die Sprint-Dauer schon vorher definiert wurde. Dieses Vorgehen dauert so lange, bis das Entwicklungsteam alle Einträge, die es im kommenden Sprint entwickeln kann, gezogen hat (Wirdemann, 2011, S. 15).

Sprint Backlog

Anhand der im Sprint Planning gezogenen Einträge entwickelt das Entwicklungsteam gemeinsam mit dem Product Owner ein Sprintziel, an dem sich das Entwicklungsteam im kommenden Sprint orientieren kann. Darauffolgend erstellt das Entwicklungsteam einen Plan, wie das Sprintziel erreicht werden soll. Dafür wird die voraussichtliche Arbeit (also die gezogenen Einträge vom Sprint Planning) in kleinere Teile zerlegt und im Detail geplant. So entsteht der Plan des Entwicklungsteams für den kommenden Sprint und dieser Plan wird Sprint Backlog genannt. Mit dem Sprint Backlog geht das Team in den Sprint (Rubin, 2014, S. 51f.).

Sprint

Der Sprint ist eine Iteration (Schleife/Wiederholung) innerhalb des gesamten Produktentwicklungszyklus. Das Scrum Team arbeitet innerhalb des Scrum Frameworks idealerweise ausschließlich nur auf das Sprintziel hin. Ein Sprint dauert maximal einen Kalendermonat (Rubin, 2014, S. 54). Das heißt, dass im Jänner ein Sprint 31 Tage und im Februar ein Sprint 28 Tage dauert, wenn man sich dazu entschließt, die Sprint Länge auf einen Kalendermonat festzulegen. In der Regel werden Sprints aber in der Dauer von zwei bis vier Wochen angesetzt. Die Sprintdauer wird einmal festgelegt und bleibt für die Dauer eines Projektes konstant (Rubin, 2014, S. 55).

Daily Scrum

Das Scrum Team stimmt sich täglich im sogenannten Daily Scrum ab. Dieses kurze Meeting dient der Abstimmung und Koordination für das Entwicklungsteam. Idealerweise findet das Meeting immer am selben Ort und zur selben Zeit statt (Rubin, S. 57f.). Dabei

spricht sich das Entwicklungsteam kurz ab, was bezugnehmend auf das Sprintziel gestern erledigt wurde, was heute erledigt wird und welche Hindernisse (Impediments) es gibt (Sutherland & Schwaber, 2016, S. 11).

Potentially Releasable Product Increment

Das Potentially Releasable Product Increment ist ein Artefakt, das am Ende des Sprints geliefert wird. Das Inkrement ist das Ergebnis einer hinzukommenden Funktionalität, welche die bestehende Funktionalität erweitert. Diese Funktionalität muss vollständig fertiggestellt und lieferbar sein, erst dann wird es mit dem Status „DONE“ beschrieben. Done bedeutet, dass nichts mehr getan werden muss, um die entsprechende Funktionalität freigeben zu können (potentially releasable). Das Inkrement wird den Stakeholdern (KundInnen, AnwenderInnen und weitere InteressentInnen) im Sprint Review gezeigt (Sutherland & Schwaber, 2016, S. 16f.).

Sprint Review (machen wir das richtige Produkt?)

In diesem Meeting wird kurz über den Sprint berichtet und dann vor allem das gezeigt, was KundInnen verwenden und ausprobieren können. Deshalb muss das Inkrement vollständig fertiggestellt sein, weil im Sprint Review keine PowerPoint Präsentation oder ähnliches gezeigt wird, sondern das Inkrement selber wird ausprobiert und erlebt. Darauf ist im Review höchster Wert zu legen. Die KundInnen sollen die Erweiterung des Produktes erleben können, damit sie dem Entwicklungsteam ein nützliches Feedback zum Stand des Produktes geben können (Sutherland & Schwaber, 2016, S. 12). Im Review spricht das gesamte Scrum Team mit den KundInnen auch über eventuelle Änderungen des Produktes, was so viel bedeutet, dass sich mit hier ausgesprochenen Veränderungen auch das Product Backlog ändert. Dafür werden entsprechende Beschlüsse gefasst. Das Feedback der KundInnen wird dabei berücksichtigt und so wird zeitnah eine Reaktion auf gewünschte Änderungen möglich (Rubin, 2014, S. 60).

Sprint Retrospektive (machen wir das Produkt richtig?)

Nach dem Sprint Review und als Abschluss eines Sprints steht nun noch die Sprint Retrospektive an. Die Sprint Retrospektive ist das letzte Meeting im Sprint und dient dem Entwicklungsteam zur Reflexion, wie der letzte Sprint gelaufen ist. Das gesamte Scrum Team blickt hier vor allem darauf zurück, wie es plant und kommuniziert und wie die Produkterstellung gelaufen ist. Daraus leitet das Scrum Team entsprechende Änderungen und Verbesserungen ab und beschließt, wie und wann diese Verbesserungen umgesetzt werden. Mit der Retrospektive ist der Sprint abgeschlossen. Nun geht es in den

nächsten Sprint und zwischen den Sprints ist keine Zeit vorgesehen (Rubin, 2014, S. 61).

Scrum Master

Der Scrum Master - dieser ist in der Grafik in der Mitte mit einer Kette um den Hals erkenntlich - ist der Wächter über das gesamte Framework von Scrum. Als „Servant Leader“ (dienende Führungskraft) führt und unterstützt er das gesamte Scrum Team dabei, den Scrum Prozess einzuhalten, zu leben und zu nutzen. Der Scrum Master lebt die Werte von Scrum vor und vertritt Scrum sowohl nach innen als auch nach außen (Sutherland & Schwaber, 2016, S. 7).

3.3 Scrum Artefakte

Scrum beschreibt die drei nachfolgenden Gegenstände (auch Artefakte genannt) zwingend vor. Diese Artefakte sind das Product Backlog, das Sprint Backlog und das Potentially Releasable Product Increment. Neben diesen Artefakten werden auch noch weitere empfohlen, wie zum Beispiel die vorhin erwähnte „Definiton of Done“ oder auch „Burndown Charts“, welchen den Fortlauf eines Sprints oder des gesamten Projekts anzeigen. Scrum schätzt solche Artefakte als hilfreich ein und deshalb werden sie auch empfohlen, jedoch nicht zwingend vorgeschrieben. Die drei vorgeschriebenen Artefakte sind nachstehend jeweils zu Beginn mit einer kurzen Aufzählung dargestellt, damit ein besserer Überblick gewährleistet werden kann, während anschließend eine detailliertere Beschreibung erfolgt.

3.3.1 Product Backlog (WAS)

- Gereichte Liste von Anforderungen
- Funktionalität mit höchsten KundInnenwert steht ganz oben
- Lebendes Artefakt, das sich ständig ändern kann
- Basis des gesamten Produktes

Das Product Backlog ist eine priorisierte beziehungsweise eine gereichte Liste, die alle Anforderungen enthält, welche zum entsprechenden Zeitpunkt im Produkt enthalten sein sollen. Ein Eintrag entspricht dabei einer zu realisierenden Anforderung. Einträge, die in der Priorisierung weiter unten liegen, werden vorerst nur mit größeren Anforderungen

versehen. Erst wenn sie weiter nach oben rücken werden sie in kleinere Elemente zerlegt und detailliert beschrieben. Die Aufgaben im Product Backlog werden nach einem Ranking gereiht, damit genau ein Eintrag im Backlog die allerhöchste Priorität hat und daher als nächstes in Bearbeitung genommen und als erstes im Sprint umgesetzt wird. Die Reihung der Eintragungen erfolgt unter den Faktoren wie KundInnenwert, Risiko und Kosten (Pichler, 2008, S. 28). Der Product Owner ist für alle Eintragungen im Product Backlog und deren Priorisierung verantwortlich. Das Product Backlog erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern es entwickelt sich im Laufe des Projekts weiter, daher spricht man von einem lebenden Artefakt (Sutherland & Schwaber, 2016, S. 14).

Zu Beginn besteht das Product Backlog aus den bisher bekannten und am besten verstandenen Anforderungen sowie über einen Ausblick auf weitere Anforderungen, die oft in Form von Epics vorkommen. Epics sind größere Anforderungen, die erst im Laufe der Zeit auf kleinere Anforderungen zerlegt werden. Diese kleineren Anforderungen findet man häufig in Form von User Stories. Die Einträge im Product Backlog sollten nicht technisch, sondern aus KundInnensicht formuliert sein, daher spricht man hier von User Stories, welche von Scrum und agilen Methoden empfohlen werden. User Stories beschreiben die jeweiligen Elemente aus Sicht der AnwenderInnen des geplanten Produktes. Diese werden kurz und bündig formuliert und nach einem definierten Format verfasst (Wirdemann, 2011, S. 60f.). User Stories sind bei Scrum nicht vorgeschrieben, sie eignen sich aber besonders gut, um den iterativ-inkrementellen Ansatz und die KundInnenorientierung zu unterstützen.

3.3.2 Sprint Backlog (WIE)

- Planung und Übersicht für den Sprint
- Plan des Entwicklungsteams für den Sprint
- Basis für den aktuellen Sprint
- Zusätzliche oder wegfallende Stories nur in Abstimmung mit dem Product Owner

Das Sprint Backlog ist der Teil, der aus den gezogenen Einträgen aus dem Product Backlog für den kommenden Sprint entsteht. Es ist ein Plan, wie das Produktinkrement geliefert und das Sprintziel erreicht werden soll (Sutherland & Schwaber, 2016, S. 15). Oftmals wird das Sprint Backlog mit weiteren Artefakten, wie zum Beispiel den oben

genannten Burndown Charts erweitert. Sollten innerhalb eines Sprints etwaige User Stories wegfallen oder hinzukommen, ist dies nur in Abstimmung mit dem Product Owner möglich.

Die Planung für den Sprint Backlog erfolgt in der Regel in Form eines Taskboards, auf dem alle Arbeiten eingetragen und aktualisiert werden. Im Burndown Chart wird grafisch dargestellt, wie viel Arbeit für den Sprint noch ausständig ist. So erhält das Scrum Team einen laufenden Überblick über den aktuellen Stand der Arbeit und des Fortschritts innerhalb eines Sprints (Wirdemann, 2011, S. 144ff.).

3.3.3 Potentially Releasable Product Increment (ERGEBNIS)

- Artefakt, das am Ende des Sprints geliefert wird
- Es geht um die erweiterte Funktionalität (Inkrement) des Produktes
- Das Inkrement muss potentiell auslieferbar sein
- Das Inkrement muss der „Definition of Done“ entsprechen

Das Inkrement ist die Summe aller aus dem Product Backlog für den Sprint ausgewählten und umgesetzten Einträge, zusätzlich zu den bereits vorangegangenen realisierten Einträgen aus vorherigen Sprints. Am Ende des Sprints muss das Inkrement mit dem Status „Done“ versehen sein (Sutherland & Schwaber, 2016, S. 16). Damit wird ein Status gemeint, in dem das Produkt verwendbar und auslieferbar ist, also das Inkrement zu 100% fertiggestellt ist und der vom gesamten Entwicklungsteam aufgestellten „Definition of Done“ entspricht (Rubin, 2014, S. 58 f.). Das potentially releasable Product Increment muss in einem potentiell auslieferbaren Zustand sein. Ob der Product Owner nun entscheidet, das Inkrement auszuliefern oder nicht, ist in diesem Zusammenhang nicht relevant.

3.4 Scrum Rollen

Das Scrum Framework schreibt drei Rollen vor. Die drei Rollen Scrum Master, Product Owner und Entwicklungsteam sind ausschlaggebend für den Erfolg von Scrum und sollten daher gut bedacht besetzt werden. Zusammengefasst formen diese drei Rollen das Scrum Team, welche Scrum zwingend vorschreibt und welche zur Entwicklung komplexer Produkte unbedingt notwendig sind. Es sind weitere Rollen möglich, diese werden aber für eine klare Abgrenzung außerhalb des Scrum Teams angesiedelt. Auch hier wird

zu Beginn - für einen prägnanten Überblick der Rollen - mit einer kurzen Aufzählung der wichtigsten Punkte begonnen. Anschließend erfolgt wie auch bei den Artefakten eine detailliertere Beschreibung der einzelnen Rollen.

3.4.1 Product Owner

- vertritt die KundInnen, denkt unternehmerisch
- bestimmt das WAS des Produktes und optimiert den Wert
- verantwortet, pflegt und reiht das Product Backlog
- hält das Product Backlog transparent, zugänglich und verständlich
- zieht die StakeholderInnen mit ein

Der Product Owner übernimmt die volle Verantwortung für das Produkt. Er gibt vor, was entwickelt wird und ist für den wirtschaftlichen Erfolg und das Budget verantwortlich. Letztendlich trifft der Product Owner alle Entscheidungen über das Produkt oder holt diese Entscheidungen ein (Sutherland & Schwaber, 2016, S. 5f.).

Ein ganz wesentlicher Unterschied im Gegensatz zur klassischen Vorgehensweise liegt darin, dass man vom Product Owner verlangt, dass er sich auf das Produkt und die KundInnen samt AnwenderInnen fokussiert. Weniger bis gar nicht kümmert sich der Product Owner darum, wie das Produkt umgesetzt wird. Die Verantwortung für die Umsetzung wird vollständig dem Entwicklungsteam übertragen. Dem Product Owner ist es hier nur möglich, durch sogenannte „Constraints“ Grenzen zu ziehen, die das gesamte Scrum Team dann berücksichtigen muss (Sverrisdottir et al., 2014, S. 260f.).

Der Product Owner arbeitet mit dem Scrum Team am Product Backlog, dabei plant er aber nicht von Anfang bis Ende alles durch. Das Product Backlog ist ein grober Gesamtplan, der sich im Laufe des Projektes verfeinert und auch verändert. Im Sprint Review wird gezeigt, was das gesamte Scrum Team erreicht hat und der Product Owner trägt die Verantwortung für dieses Meeting. Wenn es notwendig ist, einen Sprint abzubrechen, weil zum Beispiel gänzlich in eine falsche Richtung gearbeitet wird, dann ist diese Entscheidung nur durch den Product Owner zu fällen.

3.4.2 Entwicklungsteam

- selbstorganisiert und interdisziplinär
- bestimmt das WIE und WANN des Produktes
- besteht aus drei bis neun Personen
- ist als ganzes Team für die Erstellung des Produktes verantwortlich

Innerhalb des Entwicklungsteams sieht Scrum keine speziellen Rollen oder Unterteams vor. Im agilen Kontext sind die Entwicklungsteams crossfunctional, was so viel bedeutet, dass das Entwicklungsteam in Form seiner Mitglieder über alle notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügt, damit das geforderte Produkt entwickelt werden kann (Sutherland & Schwaber, 2016, S. 6). Das bedeutet aber nicht, wie in der Praxis oft angenommen wird, dass jedes Teammitglied alles kann. Nein! Es bedeutet, dass das Entwicklungsteam insgesamt alles kann, was notwendig ist und diese Kenntnisse sind innerhalb des Entwicklungsteams angemessen aufgeteilt. Mit angemessen aufgeteilt meint man, dass das Entwicklungsteam auch bei Wegfall einer Person weiterhin arbeitsfähig bleibt.

Der wesentliche Unterschied zum klassischen Ansatz ist, dass das Entwicklungsteam im agilen Kontext viel mehr Verantwortung für das zu erstellende Produkt bzw. Inkrement trägt. Somit hat das Entwicklungsteam im agilen Umfeld auch mehr Rechte, denn es bestimmt klar, was es in der nächsten Iteration bzw. Sprint bewältigen kann. Dafür übernimmt das Entwicklungsteam aber auch die Verantwortung und verpflichtet sich, die versprochene Lieferung mit einer guten und qualitativ hochwertigen Arbeit zu liefern (Rubin, 2014, S. 235ff.). Hier entsteht eine sogenannte Versprechenskultur und das restliche Scrum Team vertraut darauf, dass diese Versprechen eingehalten werden. Das Meeting für das Entwicklungsteam ist das Daily Scrum.

3.4.3 Scrum Master

- fordert Meetings und Timeboxen ein
- coacht den Product Owner und das Entwicklungsteam
- achtet besonders auf Hindernisse (Impediments)
- ist für die korrekte Implementierung von Scrum verantwortlich
- unterstützt das Scrum Team, hochwertige Produkte zu erstellen
- vertritt Scrum und das gesamte Team nach außen

Der Scrum Master ist sozusagen der Botschafter von Scrum und der Wächter über den gesamten Prozess bzw. über das gesamte Framework. Er ist dafür verantwortlich, dass alle Mitglieder des Scrum Teams optimal arbeiten können. Röpstorff und Wiechmann (2016, S. 50f.) sagen, dass die zentrale Aufgabe des Scrum Masters darin liegt, die Selbstorganisation und die crossfunktionale Zusammenarbeit des Teams zu ermöglichen. Dabei ist die Organisation, in die das Entwicklungsteam eingebunden ist, ein wichtiger Aspekt zur Förderung der Selbstorganisation. Das heißt, dass der Scrum Master dafür Sorge tragen muss, dass anhand der Organisation eine effektive Arbeit des Scrum Teams unterstützt wird. Dabei verhilft der Scrum Master dem Entwicklungsteam, wie es hocheffektiv arbeitet und wertvolle Produkte entwickeln kann.

Vom Scrum Master wird infolgedessen eine Führung als Servant Leader erwartet (Sutherland & Schwaber, 2016, S. 7). Darunter versteht man eine Philosophie und Ausübung von Menschenführung, beschrieben als eine grenzenlose Selbstverpflichtung eines Managers gegenüber der Organisation. Die Entwicklung zu einem Servant Leader ist ein langer Prozess, indem sich die persönliche Grundeinstellung eines Menschen zu sich und seinem Umfeld ändert. Dabei ist der Widerspruch von Diener und Führung der ausschlaggebende Teil dieses Konzepts, nämlich Führung ohne Einfluss auf die Organisation des Teams zu nehmen. Diese Führung erfolgt mit Mitteln wie Zuhören, vorausschauendem Handeln oder dem bewussten Wahrnehmen von Stimmungen, damit das Entwicklungsteam auf dem Weg zur Selbstorganisation begleitet werden kann.

Für den Scrum Master geht es darum, seine Denkweise zu verändern und alte, traditionelle Muster aufzulösen (Röpstorff & Wiechmann, 2016, S. 64). Der Scrum Master ist dem Entwicklungsteam sehr nahe, da er in seiner prozessüberwachenden Funktion nicht unmittelbar am WAS mitarbeitet. Das relevante Meeting für den Scrum Master ist die Sprint Retrospektive. Dabei arbeitet der Scrum Master mit dem gesamten Scrum Team an Verbesserungen und Änderungen. Seine Aufgaben sind vieler Art, denn er unterstützt das Scrum Team als Coach, Trainer, Facilitator und Moderator.

3.5 Scrum Meetings

Das Framework von Scrum sieht vier Meetings vor, die im Rahmen eines jeden Sprints abgehalten werden. Diese vier Meetings sind das Sprint Planning zu Beginn des Sprints, das täglich stattfindende Daily Scrum und das Sprint Review und die Sprint Retrospektive jeweils am Ende des Sprints. Wie in Punkt 3.3 und 3.4 wird auch hier zur besseren

Übersicht jedes Meeting zu Beginn mit Aufzählungspunkten kurz dargestellt. Danach erfolgt eine Erläuterung im Detail.

3.5.1 Sprint Planning

- Besprechung und Klärung der gereihten Einträge aus dem Product Backlog
- Schätzung der User Stories und Aufnahme in den Sprint
- Formulierung des Sprintziels
- Planung über die Realisierung der User Stories
- Klärung von Details und Verständnis
- PflichtteilnehmerInnen: gesamtes Scrum Team
- Dauer von maximal acht Stunden

Das Sprint Planning wird zu Beginn einer jeden Iteration bzw. eines jeden Sprints mit dem gesamten Scrum Team durchgeführt (Sutherland & Schwaber, 2016, S. 9). Dabei erfolgt eine genaue Klärung dessen, was entwickelt werden soll und zwar zwischen Product Owner und Entwicklungsteam. Für diese Klärung präsentiert der Product Owner das sogenannte Product Backlog, das er zuvor zusammen mit den KundInnen erstellt hat. Dieses Product Backlog besteht aus einzelnen Einträgen, die priorisiert und meist in Form von User Stories festgelegt sind. Das Meeting hat keine formelle Vorschrift, es hat sich aber bewährt, dass es in zwei Teilen abgehalten wird. Dabei dient der erste Teil der Präsentation und groben Schätzung der User Stories und der zweite Teil dient der Feinarbeit. Für den Product Owner ist es nicht verpflichtend, im zweiten Teil anwesend zu sein, jedoch muss er dem Team jederzeit für Fragen und Klärungen zur Verfügung stehen (Röpstorff & Wiechmann, 2016, S. 208ff.).

Im ersten Teil des Sprint Planning Meetings wird das Sprintziel festgelegt, dazu werden die notwendigen User Stories dem Scrum Team präsentiert. Die User Stories, welche vom Product Owner priorisiert wurden, werden der Reihe nach von oben nach unten gezogen. Das Entwicklungsteam stellt nun Fragen zu den einzelnen Stories, damit geklärt werden kann, was vom Entwicklungsteam erwartet wird. Wenn das erledigt ist, beginnt das Team, die Stories zu schätzen und dies geschieht in der Regel anhand eines Estimation Pokers. Dabei werden die Stories in Form von Story Points eingeschätzt und zwar solange, bis sich das Entwicklungsteam auf eine eindeutige Zahl einigen kann. (Wirdemann, 2011, S. 71ff.). Diese Schätzung geht solange, bis das Entwicklungsteam keine weitere Story mehr für den kommenden Sprint annehmen kann. Das Ziel im ersten

Teil des Sprint Plannings ist, dass das gesamte Scrum Team weiß, was entwickelt werden soll und alle Fragen zum Product Backlog weitestgehend geklärt sind. Dies erkennt man daran, dass das Entwicklungsteam in der Lage ist, die einzelnen User Stories zu schätzen.

Exkurs: Estimation Poker

Beim Estimation Poker erhält jedes Team einzelne Karten mit Punkten versehen. Dabei ist die von Mike Cohn (2005 zitiert in Röpstorff & Wiechmann, 2016, S. 161) eingeführte und modifizierte Fibonacci Reihe ein Klassiker der Schätzskalen. Sie lautet: 0, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 20, 40, 100. Eine Einschätzung könnte also folgendermaßen aussehen:

- 0: kein Aufwand
- 1: kleinster Aufwand
- 2: sehr kleiner Aufwand
- 3: ein kleiner Aufwand
- 5: ein mittlerer Aufwand
- 8: ein großer Aufwand
- usw.

Es kann zum Beispiel sein, dass ein Sprint einen Aufwand von 20 Punkten zulässt. Das Entwicklungsteam schätzt nun die erste User Story mit 8 Punkten ein, das heißt, dass das Entwicklungsteam noch weitere Einträge vom Product Backlog ziehen kann, bis die 20 Story Points erreicht sind. Anfänglich könnte diese Schätzung schwierig werden, weil es natürlich an Erfahrung braucht, bis man eine User Story anhand ihres Arbeitsaufwandes mit Punkten versehen kann, doch mit der Zeit ist diese Schätzung sehr hilfreich für die Produktentwicklung.

Das Team zieht nun die erste User Story und beginnt zu schätzen. Jedes Teammitglied vom Entwicklungsteam hält dabei seine Karte mit der von ihr vergebenen Punkte verdeckt vor sich, bis alle Teammitglieder mit der Schätzung fertig sind. Erst wenn alle Teammitglieder eine Punktezahl gewählt haben, werden die Karten umgedreht, damit alle die Schätzungen sehen können. Wenn jetzt zum Beispiel ein Teammitglied die vorliegende User Story mit drei Punkten einschätzt, ein paar Teammitglieder fünf Punkte vergeben und ein Teammitglied sogar acht Punkte vergibt, dann befragt man die Personen mit den wenigsten und mit den meisten Punkten. Nachdem diese eine Erklärung für ihre Schätzung abgegeben haben, erfolgt eine neuerliche Schätzung der User Story,

solange bis ein Konsens gefunden wurde. Die Fibonacci Reihe hat sich deshalb als geeignet erwiesen, weil man dadurch unnötige Diskussionen verhindern kann. Zum Beispiel ob eine Story mit acht oder neun Punkten geschätzt wird. (Wirdemann, 2011, S. 75ff.).

Im zweiten Teil des Sprint Plannings plant das Entwicklungsteam die einzelnen Aufgaben (Tasks), welche erforderlich sind, um die Stories zu entwickeln. Dazu werden die einzelnen Stories in solchen Aufgaben zerlegt, dass diese innerhalb eines Tages oder schneller durchgeführt werden können. Der Sinn über die Vorgangsweise auf Tagesbasis liegt darin, dass so die Klärung im Daily Scrum ermöglicht wird, daher sollten größere Tasks die Ausnahme sein (Röpstorff & Wiechmann, 2016, S. 223ff.). Anhand dieser Feinarbeit entsteht am Ende dieses Meetings – und auch wirklich erst am Ende – das endgültige Sprint Backlog.

Das Sprint Backlog kann auch als Forecast bezeichnet werden, denn das Entwicklungsteam bekennt sich dazu, von diesem Forecast überzeugt zu sein und das Sprintziel mit einer qualitativ hohen Leistung zu erreichen (Commitment). Wichtig dabei ist, dass das Entwicklungsteam ein gemeinsames Bekenntnis für das Sprintziel abgibt, man spricht hier auch von „common ownership.“ Das Entwicklungsteam arbeitet gemeinsam an der Erreichung des Sprintziels und jedes Teammitglied gibt alles, damit das Ziel erreicht wird. Hier gibt es keine Ausreden auf einzelne Teammitglieder. Das Entwicklungsteam erreicht das Sprintziel entweder gemeinsam oder gar nicht. Das Ziel, oder besser gesagt das Ergebnis vom zweiten Teil des Sprint Plannings ist also das gemeinsam festgelegte Sprintziel und das entsprechende Sprint Backlog (Röpstorff & Wiechmann, 2016, S. 234).

3.5.2 Daily Scrum

- Synchronisierung und Abstimmung im Entwicklungsteam
- Beantwortung von drei vorgegebenen Fragen
- selber Ort und selbe Zeit
- PflichtteilnehmerInnen: Entwicklungsteam
- Dauer von maximal 15 Minuten

Das Ziel vom Daily Scrum ist die Synchronisation und Abstimmung innerhalb des Entwicklungsteams. Somit wissen die Teammitglieder, wo das gesamte Team steht, was

bereits erledigt ist und was an diesem Tag erledigt wird. In der Regel ist der Scrum Master vor allem zu Beginn und in der Einführungszeit von Scrum anwesend. Auch andere TeilnehmerInnen sind als Beobachter zugelassen, die Betonung liegt hier auf Beobachter, denn sie dürfen das Daily Scrum nicht stören und können ihre Fragen oder Inputs erst nach dem Meeting abgeben. Das Entwicklungsteam findet sich für das Daily Scrum jeden Tag zur selben Zeit und am selben Ort ein. Innerhalb des Meetings werden von jedem Mitglied des Entwicklungsteams drei Standardfragen beantwortet (Sutherland & Schwaber, 2016, S. 11):

1. Was habe ich gestern beigetragen, um das Sprintziel zu erreichen?
2. Was werde ich heute erledigen, um das Sprintziel zu erreichen?
3. Gibt es Hindernisse (Impediments), die mich oder das Entwicklungsteam vom Erreichen des Sprintziels abhalten?

Durch die Beantwortung dieser drei Fragen von jedem einzelnen Teammitglied wird der Fokus auf das Sprintziel geschärft und der Fortschritt überprüft. Die daraus entstehenden Änderungen werden am Sprint Backlog festgehalten. Das Sprint Backlog ist in der Regel ein Taskboard in Kombination mit einem Burndown Chart. Wenn über diese drei Fragen hinaus noch Diskussionen oder Absprachen notwendig sind, dann trifft sich das Entwicklungsteam meistens unmittelbar nach dem Daily Scrum für detailliertere Diskussionen, aber diese haben im Daily Scrum nichts verloren. Der Scrum Master spielt bei diesem Meeting eine wesentliche Rolle, denn er muss dafür sorgen, dass das Meeting stattfindet und die Timebox eingehalten wird (Pichler, 2008, S. 105). Für den Inhalt im Daily Scrum ist aber das Entwicklungsteam selbst verantwortlich. Die Timebox für dieses Meeting beläuft sich auf 15 Minuten, wobei hier von der Annahme ausgegangen wird, dass das Scrum Team eine Größe von drei bis neun Personen nicht überschreitet (Sutherland & Schwaber, 2016, S. 11f.).

Auch hier kann es anfangs noch schwierig sein, diese kurze Zeit einzuhalten. Dazu empfiehlt sich, dass der Scrum Master eine anfängliche Toleranz miteinbezieht und auf die abgelaufene Zeit hinweist. Er soll aber auch darauf vorbereiten, dass zukünftig die Timebox strikt einzuhalten ist. Wenn in Zukunft die Zeit noch immer nicht eingehalten wird, dann wird das Meeting abgebrochen, nachdem die Zeit abgelaufen ist, auch dann, wenn Teammitglieder noch nicht zu Wort gekommen sind. Das hat den Sinn, dass sich beim Entwicklungsteam das Bewusstsein erhöht, ihre Antworten besser zu fokussieren und die Konzentration in Richtung eigentlichen Inhalt verläuft. Somit werden in weiterer Folge diese Meetings auch als sinnvoll empfunden und wahrgenommen.

3.5.3 Sprint Review

- Feedback von KundInnen einholen und Zusammenarbeit fördern
- Product Owner berichtet über den Sprint und das Produkt
- Entwicklungsteam präsentiert das Inkrement
- Product Backlog wird diskutiert und überarbeitet
- PflichtteilnehmerInnen: Scrum Team und Einladung der StakeholderInnen
- Dauer von maximal vier Stunden

Das Sprint Review ist dafür da, um die Frage zu beantworten, ob das richtige Produkt gemacht wird. Das gesamte Scrum Team schaut infolgedessen mit den AnwenderInnen und StakeholderInnen auf das Produkt, um zu sehen, ob die KundInnen zufrieden sind und was die KundInnen noch brauchen oder wollen. Wichtig ist dabei, dass viel Feedback von Seiten der AnwenderInnen und StakeholderInnen kommt (Rubin, 2014, S. 60). Das Feedback des Product Owners ist hier weniger wichtig, denn dieser sollte sein Feedback bereits während des Sprints einbringen.

Die gewonnenen Erkenntnisse aus diesem Meeting gehen nun in das Produkt ein und dafür übernimmt der Product Owner die Verantwortung. Das Entwicklungsteam kann aus diesem Meeting sehr viel an Wissen, Erkenntnissen und Gefühlen mitnehmen. Dadurch bekommt das Entwicklungsteam einen besseren Bezug zu den AnwenderInnen und kennt die Bedürfnisse der KundInnen. So ist das Entwicklungsteam in der Lage, bessere Produkte zu bauen. Man kann hier fast schon sagen, dass es dem Entwicklungsteam möglich wird, „emphatische“ Produkte zu entwickeln. Im Groben kann dieses Meeting wie folgt abgehalten werden (Röpstorff & Wiechmann, 2016, S. 257):

- Eröffnung durch den Scrum Master (Moderation), dieser übergibt dann an den Product Owner (geht auf Ziel ein) und dieser wiederum an das Entwicklungsteam (erzählt kurz über den Sprint und zeigt dann das neue Inkrement mit Fokus auf die neu hinzukommende Funktionalität)
- Präsentation und Erprobung des Produktes (KundInnen bedienen das Produkt, keine Power Point Präsentation, Feedback aufzeichnen)
- Feedbackrunde (Feedback gezielt abfragen, Wünsche und Gefühle einbringen)
- Entscheidungen und Transfer (weitere Vorgangsweise mit KundInnen abstimmen)
- Schluss mit Ausblick auf die nächsten Phasen (speziell auf die direkt folgende Phase)

Das Ergebnis des Sprint Reviews ist oft ein überarbeitetes Product Backlog. Das Product Backlog kann in diesem Fall auch umfassend umgearbeitet werden, wenn man neue Chancen nutzen will (Sutherland & Schwaber, 2016, S. 13).

3.5.4 Sprint Retrospektive

- wie planen und kommunizieren wir
- wie sind unsere Skills
- Identifikation und Reihung: was war gut, was sollten wir ändern
- Planerstellung mit Verbesserungen und Änderungen
- Anpassen der Definition of Done
- PflichtteilnehmerInnen: Scrum Team
- Dauer von maximal drei Stunden

Bei der Sprint Retrospektive ist das gesamte Scrum Team anwesend, weil es darum geht, ob das Produkt richtig gemacht wird. Im Gegensatz zum Sprint Review, bei dessen Meeting man sich fragt, ob das richtige Produkt gemacht wird. Das Entwicklungsteam schaut vor allem darauf, wie es arbeitet, wo Verbesserungen notwendig sind bzw. was gut funktioniert und erstellt einen Plan für die Umsetzung der Verbesserungen (Sutherland & Schwaber, 2016, S. 13).

Mit der Retrospektive wird also die Arbeitsweise und die Zusammenarbeit betrachtet, es geht um das Miteinander. Dabei werden nicht nur Hard Skills miteinbezogen, sondern vor allem auch Emotionen. Denn nur wer mit Freude an der Arbeit ist, kann gute Leistungen erbringen. Da die Sprint Retrospektive nach jedem Sprint durchgeführt wird und daraus Änderungen und Anpassungen vorgenommen werden, ist auch eine kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsweise möglich. Für die Abhaltung der Retrospektive empfiehlt sich die Einteilung in fünf Stufen (Derby & Larsen, 2006, S. 4ff.):

- Set the Stage: Eröffnung und TeilnehmerInnen in den Reflexionsprozess einführen
- Gather Data: rückblickende Datensammlung über den zu betrachtenden Zeitraum
- Generate Insight: Analyse und Lösungssuche, Brainstorming mit lösungsfokussiertem Ansatz

- Decide what to do: Entscheidungen und Transfer, was konkret umgesetzt werden soll
- Close the Retrospektive: Schluss mit Dank und Anerkennung an die TeilnehmerInnen und kurze individuelle Bewertung der Retrospektive

In der Regel sollte das gesamte Scrum Team anwesend sein, letztendlich entscheidet aber das Entwicklungsteam, wer an diesem Meeting teilnehmen soll. Das Scrum Framework sieht dafür eine maximale Dauer von drei Stunden vor, denn die Retrospektive ist sehr intensiv und anstrengend für die TeilnehmerInnen. Mit der Sprint Retrospektive ist der Sprint abgeschlossen und es geht in das nächste Sprint Planning. In der Praxis hat sich bewährt, dass die Sprint Retrospektive am Freitag durchgeführt wird und am Montag mit dem Sprint Planning fortgesetzt wird.

4 Scrum in Unternehmen

Bis jetzt wurden die Grundlagen und Vorgangsweisen von Scrum mit dem Hintergrund der Agilität erläutert. Beim Rahmenwerk von Scrum geht es aber vor allem darum, alte Denkweisen und Verhaltensmuster aufzulösen. Dieser Vorgang bezieht sich nicht nur auf den Bereich der Software- oder Produktentwicklung, sondern weitet sich im gesamten Unternehmen und auf allen Ebenen aus.

Die Führung von agilen Teams ist eine Art von Unterstützung und Coaching, da im agilen Kontext sehr selbstorganisiert gearbeitet wird. Das bedeutet, dass sich der Verantwortungsbereich einer agilen Führungskraft ändert, weil diese viel Verantwortung an das Team abgibt. Das Thema „Macht“ wird hier besonders interessant, weil selbstorganisierte Teams innerhalb von aufgestellten Rahmenbedingungen selbst entscheiden, wie sie arbeiten. Agilität verlangt sehr viel Transparenz, Vertrauen und neue Kommunikationswege. Sie bezieht das ganze System mit ein, weil sich komplexe Probleme nicht lösen lassen, wenn man die Aufmerksamkeit auf nur ein Element richtet (Gloger & Rösner, 2014, S. 35). Deshalb ist in Verbindung mit Agilität ein Kulturwandel einer Organisation nötig.

In den folgenden Kapiteln sind mehrere Aspekte aus der Sicht von Gloger und Rösner dargestellt. Dabei handelt es sich um keine wissenschaftliche Literatur. Jedoch findet Boris Gloger in der agilen Community hohe Anerkennung und ist dafür bekannt, die agile Welt kritisch zu betrachten. Denn er passt sich in einer laufenden Selbstreflexion an die aktuellen Gegebenheiten an. Boris Gloger ist als neutral anzusehen, weil er nicht den großen Organisationen angehört, aber durchaus mit ihnen kommuniziert. Er ist ein Befürworter vom agilen Manifest und auch der Scrum Guide hat für ihn Gültigkeit.

4.1 Selbstorganisierte Teams

„Seine Einzigartigkeit gewinnt ein Mensch nicht mehr dadurch, dass er sich von anderen abgrenzt, sondern indem er sich gemeinsam mit anderen entdeckend, gestaltend, sich kümmernd und Verantwortung übernehmend auf den Weg macht, und dabei seine individuellen Potentiale entfaltet. Jeder gehört dazu und alle werden gebraucht.“

Dieses Zitat von Gerald Hüther (zitiert in Gloger & Rösner, 2014, S. 31) stellt einen deutlichen Anstoß in die agile Richtung dar. Vor allem wird dabei ersichtlich, dass das komplette System miteinbezogen wird und die Systemtheorie hat in den letzten Jahren eine sehr große Stellung eingenommen. Der systemische Ansatz kann als Grundlage für einen Paradigmenwechsel im Denken und Verstehen gesehen werden. Vernetzung und Dynamik sind dabei zwei relevante Punkte, die in der Selbstorganisation zum Vorschein kommen. Selbstorganisation bezeichnet das spontane Auftreten neuer, stabiler erscheinender Strukturen und Verhaltensweisen in Systemen. Ein selbstorganisiertes System ändert seine Strukturen aufgrund seiner Erfahrungen und seiner Umwelt. Dabei schaffen die interagierenden TeilnehmerInnen ihre Ordnung, ohne eine Vision von der gesamten Entwicklung haben zu müssen (Gloger & Rösner, 2014, S. 33ff.).

Anhand der heutigen Erfahrungen ist bekannt, dass Selbstorganisationsprozesse weit aus produktiver, effektiver und nachhaltiger für alle Beteiligten sind, als es eine von außen kontrollierte Manipulation je schaffen könnte (Gloger & Rösner, 2014, S. 36). Das Grundprinzip von selbstorganisierten Teams besteht also darin, dass die Teams selbst - statt der Führungskräfte - die Verantwortung für ihre Arbeit tragen. Dabei kontrollieren sie ihre Leistung selbst und ändern in Eigenregie ihre Strategien, wenn es zur Lösung des Problems erforderlich ist. Selbstorganisierte Teams passen sich flexibel an veränderte Bedingungen an (Wagemann, 1999 zitiert in Gloger & Rösner, 2014, S. 43). Sie entwickeln Lösungen gemeinsam mit den internen bzw. externen KundInnen, indem alle Beteiligten in einem systematisch iterativen Prozess von Beginn bis zum Ende eng zusammenwirken (Freitag & Freitag, 2016, S. 70).

Wenn es darum geht, selbstorganisierte Arbeit zu leisten, dann sind Teams der Mittelpunkt. Teams entwickeln sich im Sinne von Selbstorganisation autonom. Doch vor allem zu Beginn ist es notwendig und sehr hilfreich, diesen Prozess gezielt zu steuern und zu beeinflussen. Teamentwicklung ist im Prinzip nichts anderes, als eine unterstützende Form von Selbstorganisation. Daher ist sie gerade im agilen Kontext sehr wichtig und sollte bestmöglich eingesetzt werden. Dafür eignet sich das Entwicklungsmodell nach Tuckman (1965). Tuckman beschreibt darin fünf Phasen der Teamentwicklung, die einen logischen Wachstumsprozess widerspiegeln und dieser Wachstumsprozess wurde durchaus in der Praxis beobachtet. Die fünf Phasen sind folgende (Gloger & Rösner, 2014, S. 45f.):

1. Forming: Einstiegs- und Findungsphase → Kontakt
2. Storming: Auseinandersetzung- und Streitphase → Konflikt

3. Norming: Regelungs- und Übereinkommensphase → Kontrakt
4. Performing: Arbeits- und Leistungsphase → Kooperation
5. Adjourning: Auflösungsphase (bei zeitlich begrenzten Teams)

Bezugnehmend auf Scrum sind diese Teamentwicklungsphasen sehr essenziell. Wenn ein Unternehmen sich dazu entscheidet, ein Scrum Team aufzustellen, dann ist in der Theorie immer von crossfunktionalen Teams die Rede. Das bedeutet, dass im Entwicklungsteam vom Scrum alle notwendigen Fähigkeiten vorhanden sind, um das Produkt zu bauen. Was jetzt wiederum heißt, dass in diesem Entwicklungsteam vom Entwickler und Analytiker bis hin zum Designer und Tester alle Positionen von verschiedenen Mitgliedern vertreten sind. Da kommt es durchaus vor, dass in einem solchen Entwicklungsteam Positionen gleichgestellt sind, die vormals im Unternehmen hierarchisch zum Beispiel durch Junior, Senior oder Teamleader getrennt waren. Da ist es für die Teammitglieder anfangs schwierig, den vormals „Untergeordneten“ als gleichwertig anzusehen und ihm die gleiche Verantwortung zu überlassen. Das Team beginnt also bei der ersten Stufe, der Findungsphase. Deshalb ist das Teamentwicklungsmodell eine große Unterstützung am Weg zur Selbstorganisation.

Es ist sehr hilfreich, diese Entwicklung des Teams schon bei der Implementierung von Scrum zu beachten und dafür zu sorgen, dass das Team von Beginn an gemeinsam arbeitsfähig wird. Wichtig für ein selbstorganisiertes Team ist die persönliche Reife der Teammitglieder. Persönliche Reife bedeutet, dass ein Teammitglied in Kooperation mit den anderen Mitgliedern emotional und rational ausgeglichen handeln kann und in der Lage ist, sich selbst kritisch zu hinterfragen und seine eigenen Schwächen kennt (Gloger & Rösner, 2014, S. 55). Hier ist das Können weniger entscheidend als das Wollen. Wenn Teams neu zusammengestellt werden ist der Wille ein wesentlicher Schlüsselfaktor für das Gelingen der Teams. Das Thema Selbstreflexion ist in diesem Sinne sowohl für Teammitglieder als auch für Führungskräfte unumgänglich. Auch für die Organisation ist es wichtig, dass sie sich dem Thema Selbstreflexion bedient. Denn agiles Arbeiten steht in Wechselwirkung mit der Gesamtorganisation. Die strukturellen Rahmenbedingungen und kulturellen Gewohnheiten bieten dafür die Voraussetzungen, die entweder mehr oder weniger günstig für Agilität sind (Freitag & Freitag, 2016, S. 70).

Warum selbstorganisierte Teams und Agilität heute so erfolgreich sind, lässt das Modell von Daniel Pink sehr gut veranschaulichen. Er nennt für Menschen drei intrinsische Motivationsfaktoren:

- **Autonomy (Selbstbestimmung)**
 Unterschiedliche Menschen haben unterschiedliche Bedürfnisse und Menschen sind dazu geboren, um selbstbestimmte Individuen zu sein und nicht individuelle Automaten (Pink, 2010, S. 133). Es liegt in unserer Natur, nach Freiheit zu streben. Deshalb sind selbstorganisierte Teams ein natürlicher Weg, die Arbeit mit Freude und dahingehend mit mehr Engagement zu verrichten. Dieses Engagement führt zum weiteren Punkt, der Perfektionierung.
- **Mastery (Perfektionierung)**
 Das Lösen von komplexen Problemen fordert einen wissbegierigen Geist und die Motivation dahinter ist auf die persönliche Leidenschaft zurückzuführen. Die Perfektionierung ist heute sehr wesentlich, wenn man bei den komplexen Anforderungen am Markt Erfolg haben will und nur mit Leidenschaft kann Perfektionierung erfolgen (Pink, 2009, S. 136f.).
- **Purpose (Sinnerfüllung)**
 Den Sinn braucht es, um Selbstbestimmung und Perfektionierung im Tun zu verbinden. Denn der Sinn liefert die notwendige Aktivierungsenergie für das, was wir tun. (Pink, 2010, S. 163f.)

Betrachtet man dabei das Rahmenwerk von Scrum, so finden sich alle drei Motivationsfaktoren darin. Die Selbstbestimmung ist ein wichtiger Teil im agilen Kontext und bei selbstorganisierten Teams, da sie viele Entscheidungen eben selber treffen. Die Perfektionierung entsteht durch die Retrospektiven und ermöglicht so das Lösen von komplexen Aufgaben. Die Sinnerfüllung erhalten die MitarbeiterInnen auf der einen Seite dadurch, dass sie wie Erwachsene behandelt werden, selber Entscheidungen treffen und dafür auch mehr Verantwortung übernehmen. Auf der anderen Seite trägt auch das regelmäßige Feedback der KundInnen dazu bei, dass die MitarbeiterInnen einen Sinn sehen, in dem was sie entwickeln.

Dennoch benötigen auch selbstorganisierte MitarbeiterInnen eine Führung und dieser Punkt wird im nächsten Abschnitt behandelt.

4.2 Agile Führung

In agilen Organisationen wird sich oftmals die Frage gestellt, ob eine Führung überhaupt noch notwendig ist. Das Wort Selbstorganisation scheint diese Zweifel zu implizieren,

aber darin liegt ein Missverständnis. Management und Führung wird in der agilen Vorgehensweise genauso benötigt wie in der klassischen. Was sich daran aber entscheidend geändert hat, sind die Aufgaben einer Führungskraft und in weiterer Folge die Anforderungen an den Führungsstil.

Selbstorganisation ohne Richtung und ohne Führung endet in Unordnung anstatt in Selbstordnung. Damit Selbstorganisation immer wieder neu funktionieren kann, braucht es eine wirkende Kraft und somit kann es ohne Führung auch keine Selbstorganisation geben. Gloger & Rösner (2014, S. 90) gehen mit einem Satz in ihrem Buch schon in eine gewisse Richtung eines geeigneten Führungsstils: „Führung als Managementfunktion schafft Rahmenbedingungen, die Menschen dazu einladen, bei einem Vorhaben mitzugestalten.“ Wenn man hier zwischen den Zeilen liest, basiert Führung auf der Idee der Freiwilligkeit. Führungskräfte bestimmen durch ihr ganzes Auftreten die Verhaltensweisen und Einstellungen der MitarbeiterInnen. Menschen wirken immer in ihrer gesamten Erscheinung. Ihre Haltung, ihr Wesen, ihre Sprache und ihre Aufmerksamkeit für Etwas drücken sich in jeder Geste, in jeder Bewegung und in jeder Körperhaltung aus und so wirken sie auf andere. Menschen werden einer Führungskraft folgen, wenn die Führungskraft es schafft, dass diese Menschen einen Sinn in dem sehen, was sie tun, dabei wachsen können und richtig gut darin werden und sich dabei mit anderen verbunden fühlen (Gloger & Rösner, 2014, S. 95).

Auch Freitag und Freitag (2016, S. 70) führen in ihrem Artikel an, dass sich das Menschenbild besonders in Führungsprozessen spiegelt und dass das Verhalten der Führungskräfte maßgeblichen Einfluss auf das Wertesystem hat. Sie nennen für den agilen Kontext den Sinn, das Vertrauen und die Verantwortung als zentrale Werte. Sinn entsteht, wenn sich Menschen zu einem gemeinsamen Zweck und zu einem kooperativen Miteinander bekennen. Führungskräfte spielen demnach eine wichtige Rolle als Sinnstifter. Vertrauen entsteht, wenn sich MitarbeiterInnen gegenseitig beste Absichten unterstellen. Führungskräfte, die der Arbeit an Beziehungen die gleiche Aufmerksamkeit widmen wie der Arbeit an Sachthemen, schaffen somit die Basis für ein vertrauensvolles Klima. Verantwortung zeigt sich in der Bereitschaft und in der Fähigkeit, für eigenes und gemeinsames Handeln einzustehen und dessen Konsequenzen zu tragen. Dazu zählt auch, dass man Fehler als Lernchance sieht. Eine wirksame Führung übernimmt, überlässt, ermutigt und befähigt zu dieser Art von Verantwortung (Freitag & Freitag, 2016, S. 70).

Selbstorganisierte Teams werden ihren Führungskräften also dann folgen, wenn ihre eigenen Bedürfnisse anhand der Führung befriedigt werden. Das Zauberwort für die Führungskraft heißt hier Integrität. Integrität ist eine Haltung, bei der ein Mensch zu dem steht was er denkt und sagt und danach handelt. Vor allem im Bereich der Selbstorganisation brauchen die Menschen dahinter immer eine Person, der sie vertrauen können. Zum Beispiel Vertrauen, dass ein Scrum Master die bestmöglichen Rahmenbedingungen für das Scrum Team schafft und das Entwicklungsteam bei der Lösung von Problemen unterstützt. Aufgrund der Integrität ist es also relevant, dass sich eine Führungskraft mit den agilen Denk- und Vorgehensweisen identifizieren kann.

Als Führungskraft ist man, egal ob agil oder nicht, ein Modell für die MitarbeiterInnen. Ein Modell, dass sich in der Umsetzung und deren Ergebnissen wiederfindet. Um dieser Realität und der Komplexität in der agilen Welt gerecht zu werden, benötigt eine systemisch denkende und handelnde Führungskraft differenzierte Zugangsweisen. Sie nutzt dafür das Prinzip der Mehrperspektivität und beobachtet ein Phänomen aus verschiedenen Blickwinkeln (Gloger & Rösner, 2014, S. 53). Den BetrachterInnen, in diesem Fall der Führungskraft, wird ermöglicht, die Wirklichkeit differenziert wahrzunehmen und daraus zielgerichtete Handlungen abzuleiten. Schaut man so auf den Selbstorganisationsprozess eines Teams, können drei Perspektiven eingenommen werden. Das Individuum, die Interaktion und der Kontext (die Rahmenbedingungen). Gloger und Rösner (2014, S. 54) behaupten: „Diese drei Perspektiven bilden die Wirklichkeit von Teams sowohl als grundsätzliche Voraussetzungen als auch als dynamisches Geschehen umfassend ab.“

Ein weiterer Punkt, der für eine agile Führungskraft relevant ist, ist die Autorität. Arendt (1970, S. 46) sagt, dass das Kennzeichen der Autorität die fraglose Anerkennung seitens derer ist, von denen Gehorsam abverlangt wird. Autorität bedarf weder des Zwangs noch der Überredung. Die Autorität einer agilen Führungskraft gründet sich auf Respekt, persönliche Präsenz, Kompetenz und einer glaubwürdigen und wohlwollenden Grundhaltung. Diese Autorität erwirbt eine Führungskraft von den MitarbeiterInnen im agilen Kontext. Im Gegensatz zu traditionell hierarchischen Strukturen, wo die Autorität von der Organisation verliehen wird (Freitag & Freitag, 2016, S. 71).

Wenn eine Führungskraft feststellen möchte, auf welchem Level der Autorität sie sich befindet, kann sie sich dazu an den sieben Stufen der Autorität bedienen, wie in Tabelle 1 dargestellt. Diese Stufen beschreiben die Macht, die man einer Gruppe verleiht (Gloger & Rösner, 2014, S. 123).

Level 1	Tell	Sie treffen Entscheidungen und teilen Sie dem Team mit
Level 2	Sell	Sie treffen Entscheidungen, aber Sie versuchen Engagement von den MitarbeiterInnen zu bekommen, indem Sie ihnen ihre Idee „verkaufen“
Level 3	Consult	Sie laden ihre MitarbeiterInnen für Input ein und wiegen diesen ab, bevor Sie zu einer Entscheidung kommen. Aber Sie stellen klar, dass letztendlich Sie die Entscheidung treffen.
Level 4	Agree	Sie laden ihre MitarbeiterInnen für eine Diskussion ein, in der Sie als Team einen Konsens erreichen sollen. Ihre Stimme zählt dabei gleich wie die der Anderen.
Level 5	Advise	Sie versuchen ihre MitarbeiterInnen zu beeinflussen, indem Sie ihnen ihre Meinung mitteilen. Aber letzten Endes lassen Sie das Team entscheiden.
Level 6	Inquire	Sie lassen das Team zuerst entscheiden, mit dem Vorschlag, dass es nett wäre, wenn auch nicht unbedingt notwendig, wenn Sie das Team nachher überzeugen kann.
Level 7	Delegate	Sie überlassen es völlig dem Team, mit der Sache umzugehen, während Sie ausgehen und eine gute Zeit haben (oder Sie die Zeit für das Managen des Systems nützen)

Tabelle 1: Level der Autorität (eigene Darstellung nach Gloger & Rösner, S. 123)

Betrachtet man das Thema Führung aus psychologischer Sicht, stellt das Vereinbaren von spezifischen und herausfordernden Zielen ein wirksames Führungsinstrument dar. Denn die stärksten Leistungseffekte werden durch herausfordernde und schwierige Ziele erreicht. Dieser Effekt lässt sich bei Einzelpersonen und auch bei Arbeitsgruppen unterschiedlicher Kulturkreise beobachten. Es gibt aber auch Unterschiede in der Stärke der Leistung und diese Unterschiede sind auf die Rahmenbedingungen zurückzuführen (Wastian, Braumandl & von Rosenstiel, 2012, S. 213f.).

In der Theorie von Scrum wird durchwegs der „Servant Leader“ als geeigneter Führungsstil für den Scrum Master genannt. Dabei fungiert der Scrum Master als dienender Führer, der die Teammitglieder unterstützt anstatt sie anzuweisen. Diese beiden Worte sind eigentlich widersprüchlich, doch sie sind zugleich der ausschlaggebende Teil von diesem Konzept. Es bedeutet, Führung ohne Autorität, Einfluss auf die Organisation des Teams zu nehmen. Somit verfügt der Scrum Master zwar über Einfluss, aber über keine

Autorität bzgl. der Arbeitsorganisation im Team. Führung meint folglich Zuhören, vorausschauendes Handeln und bewusstes Wahrnehmen von Stimmungen, um das Team auf dem Weg der Selbstorganisation zu begleiten.

Die Entwicklung zu einem Servant Leader kann aber durchaus als langer Prozess gesehen werden, denn es geht darum, Denkweisen zu verändern und traditionelle Muster aufzulösen (Röpstorff & Wiechmann, 2016, S. 64). Als Fokus von agiler Führung nennen Freitag und Freitag (2016, S. 71) Menschen und ihr Zusammenwirken. Daher rückt die Fähigkeit der sozialen Kompetenz in den Vordergrund, gegenüber fachlicher und administrativer Kompetenz. Der ideale Scrum Master zeichnet sich somit als guter Zuhörer und offene Persönlichkeit aus. Sein Sprechen und Handeln sind dabei sehr bewusst und reflektiert. Hilfreich, um die Rolle des Scrum Masters erfolgreich auszuüben, sind vor allem die Kenntnisse über Moderation und Coaching (Pichler, 2008, S. 21). Dabei sei angemerkt, dass ein Scrum Master zuerst bei sich selbst beginnt, bevor er von anderen verlangt, dass sie umdenken und offen für Neues sind.

Für Manager und Führungskräfte in der agilen Arbeitswelt ist der Umgang mit Vernetzung, Komplexität und Instabilität eine der wesentlichsten Herausforderungen. Wie vorhin schon genannt ist es wichtig, dass das komplette System verstanden wird. Daher sind einfache Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge nicht mehr ausreichend, um die agile Welt zu verstehen. Eine zentrale Aufgabe der Führungskraft ist die Gestaltung einer grundsätzlichen sozialen Ordnung und Struktur in Ihrem Verantwortungsbereich. Wenn sich dort etwas stark verändert, wie das bei Scrum der Fall ist, werden die Strukturen und Ordnungen instabil und in Frage gestellt. In einer solchen Dynamik sind Führungskräfte besonders gefordert, gezielte Kommunikation und Kooperation anzuregen, damit die Defizite behoben werden können (Gloger & Rösner, 2014, S. 65).

Verbindet man nun die vorhin genannten Werte wie Sinn, Vertrauen und Verantwortung mit dem agilen Manifest, lassen sich lt. Freitag und Freitag (2016, S. 72) grundlegende Prinzipien agiler Zusammenarbeit und Führung ableiten:



Abbildung 7: Prinzipien agiler Zusammenarbeit und Führung (eigene Darstellung)

Bei diesen Prinzipien ist es gleich wie bei den vier agilen Werten. Die Prinzipien auf der linken Seite werden höher eingestuft als die auf der rechten Seite, was nicht bedeutet, dass die Prinzipien auf der rechten Seite unwichtig sind. Freitag und Freitag (2016, S. 72) sagen, wenn sich eine Führungskraft an diesen Prinzipien orientiert, verschiebt sich ihr Schwerpunkt von administrativen zu sozialen Prozessen, von lokaler Ergebnisverantwortung zu übergreifender Prozessverantwortung, von Vorgabe zu Teilhabe, von Einzelperformance zu Teamleistung und von der Arbeit im System zur Arbeit am System.

Wie zu Beginn dieses Kapitels kurz dargestellt wurde, ändert sich der Zugang zum Thema Macht, wenn man von selbstorganisierten Teams und agilen Führungskräften spricht. Dieser Zugang wird im nächsten Kapitel näher erläutert.

4.3 Macht

Wenn agile Führungskräfte selbstorganisierte Teams coachen und unterstützen, dann wird ersichtlich, dass die Definition Macht ihren Fokus ändert. Kurz und bündig gesagt ist Macht eine Beziehungsdefinition. Wo jemand Macht hat, gibt es auch jemanden, dem gegenüber diese Macht ausgeübt wird. Oder wie Hannah Arendt (1970, S. 45) sagte:

„Macht entspricht der menschlichen Fähigkeit, nicht nur zu handeln oder etwas zu tun, sondern sich mit anderen zusammenzuschließen und im Einvernehmen mit ihnen zu handeln. Über Macht verfügt niemals ein Einzelner; sie ist im Besitz einer Gruppe und bleibt nur so lange existent, wie die Gruppe zusammenhält.“

Das würde für eine Führungskraft bedeuten, dass es ohne Machtausübung keine Führungsarbeit gibt. Aber auch bei selbstorganisierten Teams ist immer wieder zu beobachten, dass in bestimmten Situationen Machtentscheidungen nötig sind. Für Führungskräfte besteht die Gefahr, dass ein selbstorganisiertes Team zu schnell nach EntscheiderInnen ruft. Wenn das der Fall ist, fällt ein Team relativ rasch in eine Abhängigkeit und die Dynamik der Selbstorganisation wird dadurch ausgebremst. Wenn jedoch die Selbstorganisation einen hohen Stellenwert hat, dann ist es für die Führungskraft eine anspruchsvolle Aufgabe, mit Macht umzugehen. Sie sollte die Macht als funktionale Gegebenheit und Notwendigkeit annehmen und akzeptieren. Doch hierbei gibt es zwei unterschiedlichen Varianten der Macht. Die harte Macht und die weiche Macht.

Harte Macht beruht auf Befehl und Gehorsam und wenn notwendig auch auf Druck und Zwang. Wenn eine Führungskraft harte Macht ausübt, versteht sie es hervorragend, Menschen zu manipulieren und Koalitionen anzutreiben (Zimmermann, 2016, S. 108). Ganz anders hingegen ist die weiche Macht, sie beruht auf Kommunikation und Konsens. Führungskräfte, die weiche Macht ausüben, haben starkes Potential im Gestalten und Kooperieren. Sie verstehen es, ihre MitarbeiterInnen zu inspirieren und zu begeistern (Zimmermann, 2016, S. 108). Das ist die entscheidende Macht, wenn – wie vorhin erwähnt – Selbstorganisation einen hohen Stellenwert hat. Im Führungsalltag hat sich eine Mischung beider Varianten als geeignet herausgestellt. Eine Führungskraft ist somit auf der einen Seite kooperativ ausgerichtet, auf der anderen Seite kann sie schnell und hart entscheiden, wenn es erforderlich ist. Diese Art von Machtausübung fordert eine hohe soziale Intelligenz, was bei komplexen Unternehmen durchaus notwendig ist, um mit unterschiedlichen Menschen und Kulturen umzugehen (Zimmermann, 2016, S. 109).

Dennoch übernimmt im agilen Umfeld die weiche Macht die wesentliche Komponente. Macht wird oftmals sehr negativ behaftet, doch Macht ist sehr wichtig und zwar in dem Zusammenhang, dass mit Macht etwas Sinnvolles geschaffen werden kann. Im agilen Manifest ist der erste Wert jener, bei den Individuen und Interaktionen über Prozesse und Werkzeuge stehen. Macht ist ein Interaktionsphänomen, weil sie sehr produktiv ist, wenn man sie richtig einsetzt. Macht hat die Fähigkeit, einen gemeinsamen Willen zu formen und eine große Idee zu einer gemeinsamen Sache zu machen. Im agilen Kontext ist Macht auch deshalb relevant, weil sie Stabilität, Übersichtlichkeit, Grundvertrauen und Entlastung bietet (Gloger & Rösner, 2014, S. 79). Für eine Führungskraft besteht die Möglichkeit, sich sehr bewusst und selbstkritisch Gedanken zu diesem Thema zu machen, damit sie sensibel genug handeln kann. Macht wirkt besonders dann nachhaltig, wenn eine Führungskraft Zustimmung sucht, überzeugend ist, einen Sinn herstellt und Identifikation schafft.

4.4 Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur sollte im Idealfall der Nährboden für Entscheidungen, Handlungen und Verhalten der Organisationsmitglieder sein. Gloger & Rösner (2014, S. 146) definieren die Kultur eines Unternehmens als die Geschichten, die eine Organisation von sich erzählt und sagen, dass die Kultur eines Unternehmens durch ihre Erfolgsgeschichten geprägt wird. In diesem Sinne spricht man von einer Kultur des Gelingens. Dazu stellen Gloger & Rösner (2014, S. 149) sieben Prinzipien auf, die eine Kultur des Gelingens fördern:

1. Arbeit muss lustvoll sein
2. Wandlung zulassen
3. Jeder gibt immer sein Bestes
4. Jeder führt sich selbst in völliger Autonomie
5. Fragen sind mein Potenzial – Nichtwissen ist meine Ressource
6. Die Kraft des Erfolgs – Geschichten erzählen
7. Sei optimistisch

Wenn das Management alle Handlungen konsequent auf den Zweck der Organisation ausrichtet und Authentizität im Denken, Fühlen und Handeln zeigt, ist es möglich, dass diese Kultur entstehen kann. Ob in einem Unternehmen nun eine agile Kultur entsteht, wird letztendlich immer von den Strukturen abhängen, die das Management vorgibt.

Appreciative Inquiry könnte dafür ein guter Ansatz sein. Es handelt sich dabei um eine wertschätzende Untersuchung und eine Wahrnehmungsentscheidung gegenüber der Welt. Das Beispiel mit dem halbvollen oder halbleeren Wasserglas deutet diese Methode ganz gut an. Dieser Ansatz der Organisationsentwicklung konzentriert sich ausschließlich auf die Stärken und fragt danach, was Menschen in Bewegung bringt. Durch Appreciative Inquiry nimmt man Unterscheidungen nicht aus der problemorientierten, sondern aus der potenzialorientierten Perspektive vor. Es wurde bereits 1987 von David Cooperrider und Suresh Srivastva als Organisationsentwicklungsinstrument entworfen. Sie gehen davon aus, dass Organisationen sich dahin entwickeln, wohin sie am meisten schauen und worauf sie ihre Aufmerksamkeit richten. Demnach sind sie der Meinung, dass Veränderungsprozesse durch eine problemorientierte Perspektive eher blockiert als gefördert werden. Wenn man jedoch mit wertschätzender Art die Aufmerksamkeit auf das richtet, was bereits gut funktioniert, dann passiert Veränderung effektiver und informativer. Bei den einzelnen Menschen entsteht dadurch eine Haltung, die in der gesamten Organisation ausgerichtet ist (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2008, S. 2f.).

Eine agile Organisation stellt die AnwenderInnen in den Mittelpunkt und kümmert sich konsequent um die Lösung für die Probleme und Herausforderungen ihrer KundInnen. Dabei rückt die Menschlichkeit sehr stark in den Vordergrund. Appreciative Inquiry unterstützt die Kommunikation crossfunktionaler Teams und fördert daher die Zusammenarbeit. Die Kultur eines Unternehmens spiegelt sich also darin wider, wie innerhalb der Organisation geplant, gemanagt und gesteuert wird. Agile Vorgehensweisen wie Scrum können sich nur dann entfalten, wenn zugleich die nötigen Lern- und Veränderungsprozesse im Umfeld stattfinden.

4.5 Aktueller Stand der Forschung

Bisher wurde die Entwicklung eines Unternehmens in drei Phasen dargestellt, der Pionierphase, der Differenzierungsphase und der Integrationsphase. Anhand der neuesten Erkenntnisse der evolutionären Systemtheorie wurde das Entwicklungsmodell um eine vierte Phase, die Assoziationsphase ergänzt. Die Kernaufgabe der Assoziationsphase ist die assoziative Vernetzung der Organisation mit vielen Umwelten. Somit müssen der Informationsaustausch und die Problemlösung und Entscheidung in verschiedenen Umwelten zu Kernaufgaben der Führung und Organisation gemacht werden. Wichtig dabei ist, dass geeignete Mittel und Wege gefunden werden, die einen gelungenen Umgang mit der gegenseitigen Abhängigkeit aller Beteiligten ermöglichen. Dadurch entstehen

weitläufige und miteinander vernetzte Unternehmensgruppen und so schließen sich die Unternehmen als selbstständige Organismen zu lockeren sozialökologischen Gebilden zusammen (Glasl & Lievegoad, 2016, S. 129ff.).

Agilität ist mittlerweile zum Leitprinzip vieler Organisationen geworden. Daher wird man aktuell mit den Worten „Holacrazy“ und „Vuca-World“ konfrontiert. Diese Konzepte beschreiben die veränderten Rahmenbedingungen, unter denen Unternehmen heute am besten organisiert werden und wie deren MitarbeiterInnen zusammenarbeiten und geführt werden. In jedem Konzept findet man Worte wie Agilität, Selbstorganisation, Komplexität und Dynamik, um nur einige zu nennen. Was nicht verwunderlich ist, denn die Anwendung von Scrum ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen, wie die aktuellen Ergebnisse der Studie „Status Quo Agile 2016/17“ zeigt.

Die Studie „Status Quo Agile“ beschäftigt sich mit dem Erfolg und den Anwendungsformen von agilen Methoden. Sie wurde mit 1000 TeilnehmerInnen aus 30 Nationen durchgeführt und liefert daher wichtige Erkenntnisse. Nachstehend sind die für die Arbeit relevantesten Ergebnisse aus dem Abschlussbericht vom 01.03.2017 dargestellt.

- Die vier häufigsten Gründe, warum sich Unternehmen für agile Methoden entscheiden sind die Optimierung der Produkteinführungszeit, die Optimierung der Qualität, die Reduzierung von Risiken und die Optimierung der Teammoral.
- Für 91% der TeilnehmerInnen sind die Verbesserungen aufgrund der Einführung von agilen Methoden höher als der Aufwand der Implementierung.
- Scrum ist mit 85% die meistgenutzte agile Methode.
- 85% der TeilnehmerInnen nutzen Daily Scrum, 83% Sprint Planning und 79% Sprint Backlog.
- Die meisten TeilnehmerInnen arbeiten in Teams mit fünf bis neun Mitgliedern.
- Die Hälfte der TeilnehmerInnen gibt an, dass es einen spezifischen Scrum Master gibt, 19% sagen, dass der Scrum Master eher wie ein Projektleiter agiert und 11% sagen, dass es überhaupt keinen Scrum Master gibt.
- Die meisten TeilnehmerInnen gaben an, dass ein Sprint üblicherweise zwei Wochen dauert.
- 69% der TeilnehmerInnen sagen, dass es einen Product Owner gibt, der die Aufgaben priorisiert, 16% sagen, dass das Team die Rolle des Product Owners übernimmt und 15% gaben an, dass es keinen Product Owner gibt.

- Die wichtigsten Herausforderungen für eine erfolgreiche Umsetzung von Scrum stellen das Team, die (internen) Prozesse und die interne Umgebung dar.
- Agile Nutzer schätzen den Erfolg ihrer Unternehmen höher ein als klassische Nutzer.
- 72% der Anwender agiler Methoden sahen in ihrem Umfeld Wandel als integralen Bestandteil der Unternehmenskultur.
- Die Erfolgsquote der agilen Methoden wird deutlich positiver bewertet, als die des klassischen Projektmanagements.
- Nur 7% der TeilnehmerInnen verneinen eine Verbesserung von Ergebnissen und Effizienz anhand agiler Methoden.
- Agile Methoden werden vor allem in der Softwareentwicklung genutzt, aber bereits 40% der TeilnehmerInnen nutzen agile Methoden auch für Nicht-IT-Aktivitäten bzw. für IT-nahe-Aktivitäten.

Scrum wurde vorwiegend für die Entwicklung von Software eingesetzt, jedoch lassen sich seine Grundwerte und Prinzipien auch für die Entwicklung anderer Produkte oder zum Organisieren der Arbeitsabläufe verschiedener Betätigungsfelder nutzen (Kenneth, 2014, S. 35f.). Dies ist auch aus der Studie ersichtlich, weil 40% der TeilnehmerInnen Scrum außerhalb der Softwareentwicklung nutzen. Aus den Ergebnissen ist zu entnehmen, dass sich die Nutzung von Scrum in den letzten drei Jahren stark erhöht hat. Daher stehen viele Organisationen noch am Beginn der agilen Entwicklung und es bedarf noch vieler Schritte und Erfahrungen in diesem Veränderungsprozess.

Eine weitere Studie von Gren, Torkar und Feldt (2016, S. 112f.) zeigte, dass die Arbeitszufriedenheit in agilen Teams größer ist. Die Studie wurde auf der einen Seite qualitativ mittels zehn halbstrukturierten Interviews mit Trainer, Scrum Master und Manager, die für den agilen Prozess verantwortlich sind durchgeführt. Auf der anderen Seite wurde dazu auch eine quantitative Studie mit 66 TeilnehmerInnen durchgeführt. Insgesamt sind alle TeilnehmerInnen aus acht verschiedenen Organisationen. Die TeilnehmerInnen dieser Studie wurden gefragt, ob die Arbeitszufriedenheit mit der Implementierung der agilen Methoden gestiegen ist. Alle Befragten gaben an, dass die Arbeitszufriedenheit gestiegen ist, seitdem sie den agilen Ansatz verwenden. Außerdem konnte die Studie auch einen Zusammenhang zwischen agilen Teams und Teamentwicklung feststellen, im Gegensatz zu klassischen Teams.

5 Methodik zur empirischen Untersuchung

In diesem Teil wird das Vorgehen für die empirische Untersuchung erläutert. Es dient zur Veranschaulichung der Qualität dieser Arbeit. Außerdem entsteht eine gewisse Systematik und die LeserInnen können Interpretationen und Annahmen nachvollziehen.

5.1 Vorverständnis

Das theoretische Vorverständnis beruht auf einer weitreichenden Literaturrecherche zu den Themen Scrum, selbstorganisierte Teams, agile Organisationsentwicklung und Führung. Die Recherche zeigte, dass Scrum nicht einfach nur eine neue Methode ist, welche kurzentschlossen in ein Unternehmen eingeführt werden kann. Vielmehr kann Scrum als ein Change Prozess angesehen werden. Denn mit der Einführung von Scrum ändert sich nicht nur die Arbeitsweise innerhalb eines Teams, sondern der Hintergrund von Scrum – nämlich die Agilität – beginnt sich im gesamten Unternehmen auszuweiten.

Wie bei jedem Change Prozess bringt auch Scrum Unsicherheit und Angst mit. Damit man diesen vorbeugen kann, empfiehlt die Theorie eine gut geplante Vorbereitung auf die Einführung von Scrum. Dabei ist es für ein Unternehmen hilfreich zu klären, ob es die notwendigen Ressourcen und vor allem die Ausdauer hat, um sich agil zu entwickeln. Die Scrum Theorie spricht davon, dass das Rahmenwerk genau einzuhalten ist, damit Scrum auch tatsächlich Erfolg bringt. Außerdem erfordert Scrum selbstorganisierte Teams, die in weiterer Folge den Blickwinkel auf den Führungsstil ändern.

Dadurch, dass dieses Framework auf einer engen Zusammenarbeit mit den KundInnen beruht, ändert sich natürlich auch der Kommunikationsfluss. Es wird so gut wie möglich auf direktem Weg kommuniziert. Die Zusammenarbeit des Teams ist der wohl entscheidendste Faktor, dass in regelmäßigen Abständen den KundInnen ein Inkrement geliefert werden kann. Für die Führungskraft oder besser gesagt den Scrum Master ist es dabei wichtig, die Teamentwicklung in Richtung Selbstorganisation voranzutreiben. Dabei fungiert die Führungskraft eher als Coach, oder wie es die Theorie vorschlägt, als dienende Führungskraft (Servant Leader). Die theoretischen Recherchen zeigten, dass Scrum Master für die Rahmenbedingungen verantwortlich sind. Es liegt in ihrer Hand, dass das Team innerhalb dieses Rahmens selbstorganisiert arbeiten kann. Er ist aber auch dafür zuständig, Scrum nach außen zu vertreten und so nimmt ein Scrum Master mehrere Rollen ein.

Anhand der bisherigen Recherchen wurde deutlich, dass in diesem Framework das Wir-Gefühl und die Menschlichkeit in den Vordergrund rücken. Dahingehend ist es von großer Bedeutung, dass sich die Unternehmenskultur in Richtung Transparenz und Vertrauen ausrichtet und die agilen Werte vorlebt.

5.2 Erhebungsmethode - Qualitatives Leitfadeninterview

Für die aufgestellte Forschungsfrage und den dazugehörigen Leitfragen wurde die Durchführung eines qualitativen Leitfadeninterviews gewählt. Die Begründung liegt darin, weil es sich bei der agilen Methode von Scrum um ein sehr komplexes Thema handelt. Anhand der theoretischen Untersuchung konnte zwar ein gewisses Vorverständnis angeeignet werden, jedoch ist das Thema in der Praxis sehr aktuell. Die qualitative Forschung kennzeichnet sich mit der Grundannahme, dass komplexe Phänomene erst verstanden und ausgeleuchtet werden müssen, daher fiel die Entscheidung auf diese Methode. Demnach kann man sich auf Überraschungen und unvorhersehbare Gesichtspunkte - die erst im Laufe des Feldkontakts deutlich werden – einlassen, um mögliche Ergänzungen zu gestalten. Mayring (2002, S. 28, zitiert in Zepke, 2010, S. 8) hat dazu gesagt: „Der qualitative Forschungsprozess muss so offen dem Gegenstand gegenüber gehalten werden, dass Neufassungen, Ergänzungen und Revisionen sowohl der theoretischen Strukturierung und Hypothesen, als auch der Methoden möglich sind – wenn der Gegenstand dies erfordert.“ Das konnte mit der Untersuchung auch erreicht werden, indem aufgrund der Offenheit der Interviews neue Kategorien gebildet wurden.

Aus den Sichtweisen der ExpertInnen soll ihre Eigenlogik zum Thema Scrum dargestellt werden. Im Interviewleitfaden sind keine Antwortmöglichkeiten vorgeben. Dadurch wird ermöglicht, dass die einzelnen InterviewteilnehmerInnen ihr eigenes Verständnis und ihre Erfahrungen ausführlich erläutern können. Mit Hilfe eines Leitfadens wurden die Themenblöcke und Fragestellungen für das Interview festgelegt und diese bildeten die Grundlage für den Ablauf des Interviews. Die Konstrukte im Fragebogen orientieren sich an den zehn Leitfragen, wie in der Einleitung angeführt. Anhand dieser Leitfragen wurde der Fragebogen gegliedert um in weiterer Folge auch die Auswertungen unter diesen Gesichtspunkten vorzunehmen. Demnach liefert dieser Leitfaden auch ein Grundgerüst für die spätere Analyse und stellt sicher, dass die Ergebnisse unterschiedlicher Interviews vergleichbar sind (Zepke, 2010, S. 8).

Die qualitative Forschung hat zum Ziel, dass der untersuchte Gegenstand als Komplexität und Ganzheit in ihrem alltäglichen Kontext untersucht wird. Das Ergebnis ergibt sich daraus, dass die Ansichten der InterviewteilnehmerInnen von innen heraus betrachtet werden. Die offene Kommunikation in der qualitativen Forschung lässt zu, dass verschiedene Blickwinkel berücksichtigt und so auch neue Kategorien gebildet werden können. Bei der Art des Einzelinterviews fiel die Entscheidung auf das Leitfadenterview, da dieses eine Art Grundgerüst entlang der definierten Leitfragen bildet und somit die Ergebnisse der einzelnen InterviewteilnehmerInnen besser vergleichbar werden (Zepke, 2010, S. 30). Diese Form des Interviews bietet auch Platz für offene Fragen, welche sich im Laufe des Gesprächs ergeben. So sind auch neue Aspekte zugelassen. Beim standardisierten Interview hingegen sind Antwortkategorien vorgegeben, somit wäre hier kein Spielraum für Neues oder Unerwartetes und daher kam diese Art von Interview nicht in Frage. Auch das narrative Interview, welches nur anhand einer Eingangsfrage gestartet wird und die InterviewteilnehmerInnen darauf eine Stegreiferzählung bilden, wäre in diesem Fall nicht geeignet. (Zepke, 2010, S. 35). Bei dieser Art von Interview wäre das Risiko, dass viele Leitfragen nicht zur Sprache kommen, weil die Interviewerin nicht unterbrechen darf. Deshalb ist diese Form des Interviews aufgrund der völligen Unstrukturiertheit ebenfalls nicht geeignet, um für die gestellte Forschungsfrage und den dazugehörigen Leitfragen einen ausreichenden Erkenntnisgewinn zu erzielen. Zur besseren Nachvollziehbarkeit, welche Fragen den InterviewteilnehmerInnen gestellt wurden, findet sich der vollständige Interviewleitfaden am Ende dieser Arbeit.

5.3 UntersuchungsteilnehmerInnen

Für die Auswahl der InterviewteilnehmerInnen erfolgte der Vorgang nach der Gelegenheitsstichprobe bzw. nach der Convenience Strategy. Die Untersuchung wird ausschließlich mit Scrum Master durchgeführt und so entsteht eine gewisse Homogenität in der Fallauswahl. Ein Stichprobenplan für die Auswahl der TeilnehmerInnen war demnach nicht notwendig. Die TeilnehmerInnen wurden nach ihrer Verfügbarkeit gewählt, unter der Voraussetzung, dass alle InterviewteilnehmerInnen Scrum Master sind. Nicht relevant für diese Erhebung ist die Branche, von denen die ExpertInnen kommen. Da Scrum ursprünglich aus der Softwareentwicklung kommt und auch vorwiegend dort eingesetzt wird, ist ohnehin bewusst, dass alle InterviewteilnehmerInnen zumindest einen Ursprung in diesem Bereich haben.

Für die Durchführung wurden anfänglich acht InterviewteilnehmerInnen eingeplant. Das Interview sollte dabei ca. 60 Minuten pro TeilnehmerIn dauern. Aufgrund der zahlreichen Bereitschaft der InterviewteilnehmerInnen wurden daraus elf Interviews mit einer Dauer von ca. 80 Minuten pro Interview. Die gesamten InterviewteilnehmerInnen wurden mittels Mundpropaganda erreicht. Da das Thema Scrum ein sehr Aktuelles ist und die Umsetzung dazu auf Hochtouren läuft, war auch die Bereitschaft der InterviewteilnehmerInnen sehr groß. Die aktuellen TeilnehmerInnen haben weitere mögliche TeilnehmerInnen empfohlen, bis letztendlich die Anzahl erreicht wurde. Von den elf InterviewteilnehmerInnen sind neun aus Österreich und zwei aus Deutschland. In Österreich fand die Befragung in Wien, Niederösterreich, Burgenland und Salzburg statt, um Erfahrungen und Sichtweisen aus der Praxis zu sammeln. Nachstehend findet sich in anonymisierter Form ein kleiner Überblick der InterviewteilnehmerInnen:

	Alter	Geschlecht	Branche	Erfahrung mit Scrum in Jahren	Zertifizierter Scrum Master	Tätigkeit intern oder extern	φ Größe des geführten Scrum Teams inkl. PO & SM
TN 1	35	W	Beratung	5	JA	extern	3-12
TN 2	60	M	Beratung	5	JA	extern	6-9
TN 3	58	M	Consulting	9	JA	extern	5-9
TN 4	32	M	Softwareentwicklung	7	NEIN	extern	7
TN 5	39	W	IT	3	JA	intern	9
TN 6	32	M	Softwareentwicklung	8	NEIN	extern	7
TN 7	50	M	Consulting	7	NEIN	extern	8
TN 8	31	W	E-Commerce	6	JA	intern	5-6
TN 9	54	M	Softwareentwicklung	10	JA	intern	32
TN 10	35	M	Softwareentwicklung	4	JA	intern	7-8
TN 11	36	W	Softwareentwicklung	3	JA	intern	9

Tabelle 2: Überblick InterviewteilnehmerInnen

5.4 Durchführung der Interviews

Bei der Durchführung der Interviews wurden alle TeilnehmerInnen über die Beweggründe zum Thema der Masterarbeit und über den Studienlehrgang informiert. Weiteres erhielten alle TeilnehmerInnen Auskunft, dass die Interviews anonym bleiben und zur

Transkription aufgezeichnet werden. Die Aufzeichnung fand dabei mit einem Diktiergerät am Smartphone statt. Ein Interview dauerte durchschnittlich 80 Minuten. Von den elf Interviews fanden sieben im Vier-Augen-Gespräch statt, die restlichen vier wurden aufgrund von Distanz- und Zeitgründen per Skype durchgeführt. Interviews, welche persönlich durchgeführt wurden, fanden in Büros, Cafés oder bei den TeilnehmerInnen zu Hause statt.

Die TeilnehmerInnen zeigten sehr viel Freude und Begeisterung am Thema Scrum, daher war auch die längere Dauer für keinen der TeilnehmerInnen ein Problem. Alle InterviewteilnehmerInnen gaben sehr ausführliche Erläuterungen anhand von Beispielen an. Ein Teilnehmer brachte nützliche Bücher zum Interview mit, die auch in der Arbeit verwendet wurden. Die gesamten TeilnehmerInnen haben sich nach dem Interview bereit erklärt, dass sie für Rückfragen zur Verfügung stehen. Probleme gab es während der Durchführung nicht. Im Gegenteil, jedes Interview konnte als sehr angenehm empfunden werden und brachte viele Erkenntnisse. Die Interviewgespräche wurden mit Expertenwissen, Staunen und Humor ausgefüllt, sodass die Neugier am Thema immer größer wurde.

5.5 Auswertungsverfahren

Die Transkription der Interviews erfolgte anhand der literarischen Umschrift. Dabei wird das gesprochene Wort in Schriftdeutsch übersetzt und Auslassungen bzw. Pausen werden nicht transkribiert. Es wurden teilweise kleine Adaptionen im Satzbau vorgenommen, damit ein gut lesbarer Text entstehen kann (Zepke, 2010, S. 51f.). Wenn innerhalb einer Frage im Interview öfters Wiederholungen ausgesprochen wurden, dann wurden diese Wiederholungen größtenteils nur einmal niedergeschrieben, außer es befand sich eine besondere Bedeutung dahinter.

Die Transkription der Interviews stellt einen niedergeschriebenen Umfang von 117 Seiten dar. Daher wurde die Methode der Grounded Theory aufgrund Komplexitätserhöhung ausgeschlossen. Die Auswertung der Interviews wurde nach dem eklektizistischen Verfahren durchgeführt. Das Verfahren ist von der qualitativen Inhaltsanalyse inspiriert und hat sich in der Praxis als tauglich herausgestellt. Diese Vorgehensweise ist weniger konzeptbasiert, sondern mehr an pragmatischen Anforderungen orientiert (Zepke, 2010, S. 62f.).

Im ersten Schritt wurden alle Interviews einzeln durchgelesen und dabei das relevanteste mit Leuchtstift markiert. Die Konzentration lag dabei auf der Besonderheit des einzelnen Interviews. Danach wurde jedes einzelne Interview kurz zusammengefasst und prägnante Zitate nochmals markiert. Im nächsten Schritt wurden anhand der zehn aufgestellten Leitfragen die Grobkategorien gebildet. Aufgrund der Offenheit der Interviews war es auch möglich, neue Kategorien zu bilden, die bei der Befragung nicht berücksichtigt wurden. Damit zu jeder Aussage eine Rekonstruktion möglich war, wurde notiert, von wem die Aussage stammt. Anschließend fand innerhalb der Grobkategorien und innerhalb der neu gebildeten Kategorien eine vertiefende Analyse statt. Dabei wurden gleiche Aussagen zusammengefasst und unterschiedliche Aussagen herausgehoben. Bei der Interpretation der Ergebnisse wurde darauf geachtet, ob Aussagen von nur einem oder mehreren InterviewteilnehmerInnen erfolgten (Zepke, 2010, S. 65ff.). Damit die Ergebnisse wirksam werden, erfolgt abschließend im Gesamtresümee eine Rückkoppelung an die Theorie.

6 Ergebnisse

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den Ergebnissen aus der Untersuchung. Unter Punkt 6.1 werden vorweg die Ergebnisse anhand der Leitfragen dargestellt. Anschließend finden sich unter Punkt 6.2 neue Kategorien, die sich aufgrund der Offenheit der Interviews herauskristallisierten. Die Darstellung der Ergebnisse richtet sich nach der induktiven Vorgehensweise. Zu Beginn steht eine thematische Einleitung, anschließend werden Zitate aus den Interviews vorgestellt, die in weiterer Folge durch Interpretationen an das Ergebnis heranführen (Kruse, 2014, S. 648).

6.1 Beantwortung der Leitfragen

In Anlehnung an die Forschungsfrage wurden zu Beginn der Arbeit zehn Leitfragen definiert, welche als Grundgerüst für den Interviewleitfaden dienen. Diese zehn Leitfragen stellen nachfolgend dar, was aus der Sicht von Scrum Master in Unternehmen passiert, die mit Scrum arbeiten und welcher Führungsstil in der Praxis am ehesten geeignet ist.

6.1.1 Implementierung und Anwendung von Scrum

Die Hauptgründe, warum sich Organisationen für die Anwendung von Scrum entscheiden, sind bei allen InterviewteilnehmerInnen sehr ähnlich. Ihrer Meinung nach geht es darum, die Entwicklungsprozesse zu verbessern, zu beschleunigen, effizienter zu machen und Innovation zu erzeugen, indem die Anforderungen und Feedbacks von den KundInnen in regelmäßigen Zeitabständen miteinfließen. Ein weiterer Grund der InterviewteilnehmerInnen ist, das vorherrschende Inselwissen in ihren Unternehmen besser in den Griff zu bekommen.

Bei der Implementierung von Scrum gaben alle InterviewteilnehmerInnen an, dass es vorab wichtig ist, die Beweggründe abzuklären, ob Scrum für die Organisation geeignet ist und was Organisationen damit erreichen wollen.

TN 9 (S. 93, Zeile 11 und Zeile 13-14):

„Scrum agiert auf den agilen Werten. Entscheidend ist, dass man den Menschen zu verstehen gibt, warum man das macht, daran muss man arbeiten.“

Damit für die Implementierung von Scrum ein geeigneter Übergang geschaffen wird, sagten alle InterviewteilnehmerInnen, dass sie mit Trainings und Schulungen beginnen, damit ein generelles Verständnis zustande kommt. Dabei nannten die InterviewteilnehmerInnen als vorteilhaft, vorweg mit einem kleinen Team – oder sogar mit einem Prototeam – zu starten und die Rollen innerhalb des Scrum Teams mit Bedacht zu besetzen. TN 10 (S. 101, Zeile 32-34):

„Ein professionelles Training zu Beginn ist ganz wesentlich, denn es geht nicht wirklich um Scrum, sondern um die agilen Werte und das agile Manifest, dass man verinnerlichen muss.“

TN 2 (S. 17, Zeile 3-4):

„Wenn man Scrum einführt sollte man zuerst klein starten, also mit einem oder zwei Teams...“

Für eine gelungene Implementierung gaben die InterviewteilnehmerInnen an, dass die Einführung zugleich bottom-up und top-down stattfinden sollte. So findet lt. der InterviewteilnehmerInnen eine optimale Abstimmung zwischen Organisation und MitarbeiterInnen statt. Für die meisten InterviewteilnehmerInnen war es sehr hilfreich, dass die Implementierung von Scrum durch externe Coaches begleitet wurde. Alle elf InterviewteilnehmerInnen teilten die gleiche Meinung, wenn es um wichtige Beteiligte bei Scrum geht. Ihrer Meinung nach sind für die Umsetzung sowohl das Management als auch das Scrum Team selbst von gleichbedeutender Relevanz. Dabei erwarten sich alle InterviewteilnehmerInnen eine aktive Unterstützung vom Management.

TN 5 (S. 53, Zeile 2-7):

„Wir haben uns zwei Pilotteams ausgesucht, wir haben die Rollen definiert, gute Vorbereitungszeit und eine Pilotphase von einem halben Jahr. Nach der Pilotphase haben wir evaluiert, ob das Richtige ist für uns und dann den weiteren Fahrplan festgelegt. Ganz wichtig, vor Start der Pilotphase haben wir uns das Commitment vom Management und von der Geschäftsleitung geholt. Wir haben auch extra nochmal einen Grundinformationstag für das Management gemacht, was ist das, was steckt da dahinter.“

Etwa die Hälfte der InterviewteilnehmerInnen sprachen davon, dass Scrum in ihrer Organisation so gut es geht eingesetzt wird, aber sie noch nicht bei 100% Scrum sind. In den Organisationen von zwei InterviewteilnehmerInnen wurde Scrum im Rahmen der Organisationsentwicklung anhand von Scrum eingeführt. Dabei hatte in diesem Fall Scrum im Rahmen der Organisationsentwicklung das Ziel, neue Regeln für die Organisation aufzustellen und nicht Software zu entwickeln. Einer dieser beiden Interviewteil-

nehmerInnen gab an, dass sie im Rahmen der Organisationsentwicklung mit einer Retrospektive begonnen haben und darauf geachtet wurde, was bis jetzt gut und weniger gut funktioniert hat. Danach wurden die relevanten Punkte anhand eines Backlogs heruntergebrochen und priorisiert.

TN 7 (S. 75, Zeile 16-17):

„Eine gute Methode damit anzufangen ist die Retrospektive. Das heißt man schaut sich an, wie es bis jetzt funktioniert hat...“

Bei allen befragten TeilnehmerInnen werden in der Organisation die Werkzeuge für Scrum zur Verfügung gestellt, wobei die wichtigsten Werkzeuge ein Whiteboard und ein Flipchart sind. Für große Organisationen gaben die interviewten Personen an, dass eine digitale Unterstützung - Großteils in Form von Jira und Confluence - erforderlich ist.

TN 5 (S. 54, Zeile 27-28):

„Die Kommunikation ist der Informationsträger und deshalb war es und ganz wichtig, dass wir das Scrum Board und den Sprint Backlog auf physischen Taskboards im Team-Raum hat.“

TN 6 (S. 68, Zeile 18-20):

„Confluence und Jira, die Tools werden von der Organisation zur Verfügung gestellt. Aber man darf auch das geistige Werkzeug nicht vergessen, wie zum Beispiel die Boards...“

Neun von elf InterviewtenehmerInnen erwähnten, dass die eingesetzten Scrum Tools – wie Jira und Confluence - auch den KundInnen zur Verfügung gestellt werden. Die Begründung dieser neun TeilnehmerInnen liegt darin, dass so die Transparenz am besten gewährt wird. Zwei InterviewtenehmerInnen sind in diesem Fall anderer Meinung und geben an, dass das Sprint Review dafür gedacht ist, die Transparenz zu erhalten. TN 1 würde den KundInnen nicht auf täglicher Basis miterleben lassen, wie sie zu den Ergebnissen kommen, weil sie denkt, dass dies einen Overload bei den KundInnen erzeugt. Auch TN 3 ist der Meinung, dass mit diesen Tools den KundInnen zu viel berichtet wird, jedoch werden die Tools trotzdem zur Verfügung gestellt, wenn es die KundInnen wünschen.

TN 3 (S. 29, Zeile 31-32 und S. 30, Zeile 7-9):

„Die Tools zeigen unserer Ansicht nach genau das, was wir mit Scrum nicht mehr zeigen wollen. Diese Tools werden dem Kunden, wenn er es wünscht zur Verfügung gestellt, arbeiten aber gegen Scrum.“

TN 1 (S. 4, Zeile 29-30 und S. 5, Zeile 6-7):

„Ich wüsste nicht genau, was der Kunde in unserem Tool macht, außer es komplizierter zu machen. Also für mich wäre das ein völliger Overload beim Kunden.“

Die Scrum Theorie schreibt das Sprint Review zwingend vor, sodass die Transparenz für die KundInnen gewährleistet wird und ein regelmäßiges Feedback möglich ist. Ob die Tools den KundInnen zur Verfügung gestellt werden oder nicht, ist im Rahmenwerk von Scrum nicht angeführt und bleibt daher dem Scrum Team zu überlassen. Aufgrund der Aussagen der InterviewteilnehmerInnen ist anzunehmen, dass für diese Entscheidung mehrere Faktoren zu berücksichtigen sind. Zum Beispiel was entwickelt wird, wie die KundInnen die Arbeit mit Scrum erleben und wie nahe die KundInnen an der Produktentwicklung beteiligt sein möchten. Dazu haben einige InterviewteilnehmerInnen angegeben, dass sie es den KundInnen überlassen, ob diese täglich Zugriff erhalten oder nicht. Je nachdem, wie es die KundInnen wünschen. Bei der Einführung von Scrum sind sich aber alle InterviewteilnehmerInnen einig, dass das Mindset in einer Organisation dementsprechend geändert werden muss um die agile Denkweise in der gesamten Organisation zu verankern.

6.1.2 Verbesserungen für Organisation und MitarbeiterInnen

Verbesserungen für MitarbeiterInnen

Die meisten InterviewteilnehmerInnen sind der Meinung, dass sich anhand von Scrum die Kommunikation und die Zusammenarbeit im Team verbessert. In weiterer Folge steigt lt. den InterviewteilnehmerInnen dadurch auch das Vertrauen unter allen Beteiligten, was bei Scrum und selbstorganisierten Teams ein sehr wesentlicher Punkt ist. TN 5 sieht die Sonnenseite zum Beispiel an den crossfunktionalen Teams. Dadurch, dass sehr viel Wissen im Team ist und die Verantwortung von mehreren Schultern getragen wird, gibt es auch bei einem Ausfall (Krankenstand oder Urlaub) eine kontinuierliche Weiterentwicklung.

TN 10 (S. 103, Zeile 7-8 und S. 104, Zeile 20-23):

„Sie leben nicht nur individuell, sondern auch in der Gruppe auf und entwickeln ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl. Ganz einfach formuliert ändert sich die Art der Zusammenarbeit und die Art, wie man mit Menschen und Kollegen umgeht. Es ist nicht mehr dieses command and control, sondern man vertraut mehr. Es ist ein besseres Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten...“

TN 11 (S. 111, Zeile 26-28):

„Ich glaube die meisten Mitarbeiter sind schon so, dass die Motivation wieder größer ist und das sie sich mit dem was sie machen wieder mehr identifizieren und das auch das Team besser zusammenspielt.“

Etwa die Hälfte der InterviewteilnehmerInnen gaben an, dass bei Scrum die Arbeitszeit von einer 40-Stunden Woche nicht überschritten werden sollte und halten dies in ihrer Organisation so gut es geht ein. Die Begründung liegt darin, dass bei Scrum ein nachhaltiges Tempo von Bedeutung ist.

TN 7 (S. 78, Zeile 14-16) sagt:

„In agilen Projekten ist die Geschwindigkeit viel gleichmäßiger verteilt als in klassischen Projekten und deshalb macht es auch mehr Spaß.“

Letztendlich gab der Großteil aller InterviewteilnehmerInnen an, dass die Entwicklungsteams anfangs erschrocken waren und schwer damit umgehen konnten, selbst die Verantwortung zu übernehmen.

TN 1 (S. 6, Zeile 25-26):

„Scrum ist für Erwachsene, aber unsere Arbeitswelt ist in den meisten Fällen nicht für Erwachsene gemacht.“

Aber die Mehrheit der InterviewteilnehmerInnen sagten auch, wenn die Selbstorganisation und die Zusammenarbeit erstmal funktioniert, dass die Teams sehr begeistert sind und aufleben. Die InterviewteilnehmerInnen gaben an, dass die MitarbeiterInnen nicht mehr in die klassische Arbeitsweise zurück wollen. Dahingehend erwähnten die befragten TeilnehmerInnen auch die Wichtigkeit, dass das Entwicklungsteam Wertschätzung in der Retrospektive bekommt, sowohl von den KundInnen als auch von Scrum Master und Product Owner.

Verbesserungen für die Organisationen

Alle InterviewteilnehmerInnen waren während der Befragung der Meinung, dass sich mit der Zeit die gesamte Organisation ändern muss, ansonsten kann Scrum nicht funktionieren. Einige TeilnehmerInnen sahen die Selbstreflexion als zentralen Punkt für eine Verbesserung.

TN 1 (S. 7, Zeile 31-32):

„Scrum und agiles Arbeiten funktioniert wie individuelle Selbstentwicklung, man wird nie ankommen. Es sieht die Organisation als Organismus, als lebendiges System, dass immer weiterwachsen wird.“

TN 5 (S. 57, Zeile 4-5):

„Die volle Kraft vom Agilen erzeugt ein Unternehmen erst dann, wenn es wirklich agil denkt und wenn man die Organisation an den Kundennutzen ausrichtet.“

Etwa die Hälfte der InterviewteilnehmerInnen gab an, dass sie aufgrund der agilen Vorgehensweise mehr zufriedene KundInnen haben. Auch sieht ein Großteil der InterviewteilnehmerInnen einen besseren Kommunikationsfluss innerhalb der Organisation und dadurch mehr Offenheit. TN 10 sagte, dass seit der agilen Vorgehensweise eine positive Stimmung durch das gesamte Haus geht und der Chef dafür ein Lob ausgesprochen hat.

TN 4 (S. 45, Zeile 10-11):

„Was wir jetzt nachweislich haben, sind mehr zufriedene Kunden, weil viel mehr Transparenz vorhanden ist.“

Alle InterviewteilnehmerInnen sahen zukünftig noch sehr viel Potenzial für weitere Verbesserungen in ihren Organisationen. Zukünftige Verbesserungen werden lt. den InterviewteilnehmerInnen auch in der Kommunikation und Transparenz innerhalb des Managements erwartet.

TN 7 (S. 79, Zeile 3-5) sagt:

„Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess ist in agilen Methoden fix eingebaut über die Retrospektiven und über Rollen wie Scrum Master und agile Coaches.“

TN 5 (S. 58, Zeile 1-3):

„Ich sehe auch noch darin Potential, dass wir als Organisation lernfähiger werden, dass man die dementsprechende Infrastruktur aufbaut, die man zum Lernen braucht. Es gibt meines Erachtens in allen Ecken und Enden noch sehr viel Potential.“

6.1.3 Veränderungen an der Unternehmenskultur im Zuge der Agilität

Die gesamten InterviewteilnehmerInnen teilten die gleichen Meinung, wenn es um die Unternehmenskultur geht. Sie sagten, dass die Kultur offen und transparent werden

muss, wenn sich ein Unternehmen agil entwickeln will. Etwa die Hälfte der InterviewteilnehmerInnen gab an, dass die Teams – auch diejenigen, die noch nicht agil arbeiten – besser miteinander umgehen und viel mehr Wissen geteilt wird. Die Kommunikation wird aufgrund der Aussagen der InterviewteilnehmerInnen auf allen Ebenen stetig besser.

TN 2 (S. 19, Zeile 19-21):

„Was natürlich das Ziel sein sollte, wenn man nach dieser Art und Weise arbeitet ist das, dass es sich nicht nur auf Teams oder Projekte beschränkt, sondern es sollte sich schon in der Organisation ausweiten. Es hat auf alle Fälle sichtbaren Einfluss auf die Organisation.“

TN 5 (S. 58, Zeile 15-16):

„Man kommt von der Resignation zu der Frage, was man Gemeinsam tun kann, um etwas zu lösen. Das ist Involvement, wo man sich selber wieder betroffen fühlt.“

Aufgrund dieser Aussagen der InterviewteilnehmerInnen ist anzunehmen, dass dieses Involvement auch deshalb kommt, weil jeder mehr Verantwortung übernimmt. Alle elf InterviewteilnehmerInnen gaben an, dass es vorwiegend nicht um Scrum geht, sondern um die agilen Werte dahinter. So kann davon ausgegangen werden, dass es wichtig ist, dass ein Unternehmen die agilen Werte vorlebt, da sich eine Kultur in der gesamten Organisation durchsetzt. Wenn dies nicht der Fall ist, kann angenommen werden, dass Organisationen bald an ihre Grenzen stoßen und eine agile Entwicklung nicht möglich ist.

TN 9 (S. 96, Zeile 32-35):

„Wenn ein Unternehmen die Werte verändert, was in der Agilität unbedingt notwendig ist, dann ändert sich natürlich auch die Kultur. Bei einer Kulturänderung stellen sich bei jedem die Haare auf, deshalb muss man in kleinen Schritten im Veränderungsprozess vorgehen, in Richtung schleichend-wachsend. Man muss bei jedem Schritt die kleinen Erfolge haben, sonst wird es nicht angenommen.“

TN 11 (S. 112, Zeile 34) beschreibt den Wahrnehmungsprozess über die derzeitigen Veränderungen in ihrer Organisation mit drei Worten:

„sehen – staunen – verstehen“

Aufgrund dieser Aussage ist anzunehmen, dass es oftmals ein langer Weg ist, bis etwas verstanden wird und bis es anschließend richtig umgesetzt werden kann. Somit kann auch angenommen werden, dass sich das Mindset zuerst am Menschen ändern muss, bevor sich ein neues Mindset in der Organisation durchsetzen kann.

6.1.4 Konflikte bei Scrum und dessen Umgang

Alle InterviewteilnehmerInnen waren der Meinung, dass Konflikte wichtig sind, um sich weiterzuentwickeln. Sie gaben an, dass es nicht darauf ankommt, ob und welche Konflikte entstehen, sondern wie mit Konflikten umgegangen wird.

TN 1 (S. 9, Zeile 5-6):

„Menschen die konfliktscheu sind und keine Reibung mögen, sind im agilen Framework falsch.“

Dabei gaben alle InterviewteilnehmerInnen an, dass die Konflikte aufgrund der Transparenz entstehen. Sie sagten, dass die Konflikte schon vorher vorhanden sind, aber Scrum diese Konflikte sichtbar macht. Deshalb führten fast alle InterviewteilnehmerInnen die Konflikte nicht direkt auf das Rahmenwerk zurück, sondern auf die Transparenz.

TN 6 (S. 71, Zeile 16-17):

„Es gibt immer noch Konflikte mit Lieferanten und Co, aber das ist nicht auf die Methode zurückzuführen. Das sind normale Konflikte vom Business generell.“

TN 8 (S. 89, Zeile 23 und Zeile 25-26):

„Ich muss jetzt ehrlich sagen, nicht mehr oder weniger Konflikte als in der Wasserfallmethode. Ich würde hier nichts auf die Methode von Scrum zurückführen.“

Für die TeilnehmerInnen war es daher wichtig, dass der Scrum Master möglichst nahe beim Team ist. Dazu gaben einige InterviewteilnehmerInnen an, dass man sich als Scrum Master und agile Führungskraft manchmal die Frage stellt, ob man Konflikte bewusst herausfordern sollte oder nicht, damit das Team vor allem in der Anfangszeit Aha-Erlebnisse hat und daraus lernen kann.

Skepsis war bei einem Großteil der InterviewteilnehmerInnen vor allem bei den Führungskräften zu finden. Sie begründet sich lt. den TeilnehmerInnen darin, dass die Führungskräfte die Verantwortung tragen, aber glauben, sie können nicht mehr kontrollieren.

TN 3 (S. 35, Zeile 17-20):

„Auch bei Führungskräften ist das Training der Agilität sehr wichtig, denn ich habe schon oft von Führungskräften nach einem Training gehört, dass die Führungskräfte nun endlich genau wissen, was agil bedeutet und sie keine Angst mehr davor haben.“

TN 2 (S. 21, Zeile 1-3 und Zeile 11):

„Die Skepsis bei Scrum ist gegenüber traditionellen Projektleitern immer da. Jemand der es gewohnt ist, nach seiner traditionellen Methode Projekte zu managen, seine Kostenkontrolle zu haben, seine Zeit zu reporten ist alles sehr löblich, aber in Scrum arbeiten wir anders. Vorteilhaft ist, wenn man diese Projektmanager in die Trainings miteinbezieht, damit die sehen, wie wir da arbeiten.“

Was das generelle Verständnis von Scrum betrifft, sagten alle InterviewteilnehmerInnen, dass die Aufklärungsarbeit ein sehr wesentlicher Teil für das Verständnis und das Gelingen von Scrum ist. Dadurch ist anzunehmen, dass die Aufklärungsarbeit idealerweise vor der Umsetzung beginnt und die Vision des Unternehmens klar kommuniziert wird. Für die InterviewteilnehmerInnen war eine gute Aufklärungsarbeit ein wesentlicher Bestandteil, Konflikte aufgrund falschem Verständnis der Methodik zu vermeiden.

TN 3 (S. 36, Zeile 22-26):

„Man kann Konflikte vermeiden, wenn man vorweg schon klarmacht, was es für eine Veränderung bedeutet. Das wichtigste ist dabei, dass man Sicherheit schafft. Wenn mein Gegenüber nach einem Gespräch unsicher ist, dann bin ich nicht am richtigen Weg.“

Konflikte außerhalb der Organisation, zum Beispiel bei KundInnen oder LieferantInnen, konnten alle InterviewteilnehmerInnen nicht nennen. Sie wiesen aber darauf hin, dass Scrum oftmals für Verwirrung sorgt bei KundInnen, die nichts mit diesem Framework oder der Agilität zu tun haben. Die Mehrheit der InterviewteilnehmerInnen gab an, dass es hilfreich war, wenn die KundInnen vor der Zusammenarbeit über das Rahmenwerk und der Sinnhaftigkeit von Scrum informiert wurden.

TN 4 (S. 47, Zeile 10-11):

„Wir machen das so, dass wir den Kunden schon vorab informieren, wie wir unsere Projekte abwickeln und das ist enorm wichtig. Der Kunde muss sich abgeholt fühlen.“

Ein Großteil der InterviewteilnehmerInnen gab an, dass es vorteilhaft ist, von Beginn an so viele Menschen wie möglich ins Boot zu holen. Denn umso weniger außerhalb des Bootes sind, umso weniger Konflikte kann es lt. den InterviewteilnehmerInnen geben. So sahen die Mehrheit befragten TeilnehmerInnen die Konflikt- und Fehlerkultur einer Organisation als wichtigen Punkt für zukünftige Verbesserungen. Auch waren die InterviewteilnehmerInnen der Meinung, dass die Retrospektiven sehr wichtig sind und nicht ausgelassen werden sollten. Bei allen InterviewteilnehmerInnen konnte festgehalten

werden, dass der Fokus nicht darauf liegt, Konflikte zu vermeiden, sondern diese bestmöglich in Fortschritt umzuwandeln. So sahen es alle InterviewteilnehmerInnen als großen Vorteil, dass die Konflikte aufgrund der Transparenz sehr früh sichtbar werden.

TN 1 (S. 10, Zeile 3-5):

„Konflikte sind vorprogrammiert. Es hat damit zu tun, das System kennenzulernen und sich damit vertraut zu machen.“

TN 9 (S. 98, Zeile 9):

„Scrum ist eine Konfliktverbrennungsmaschine.“

Die Mehrheit der InterviewteilnehmerInnen gab an, dass Konflikte deshalb entstehen, weil von oben ein anderer Blickwinkel besteht als von unten. Wichtig ist lt. den TeilnehmerInnen, dass man sich von beiden Sichtweisen verständigt. Diese Aussagen der InterviewpartnerInnen lassen an die Theorie der Mehrperspektivität hinweisen. Wie im theoretischen Hintergrund beschrieben, bilden unterschiedliche Perspektiven die Wirklichkeit. Das größte Konfliktpotential sahen die befragten ExpertInnen auch darin, wenn die Menschen keine Bereitschaft für eine Veränderung zeigten und in ihren alten Mustern blieben.

6.1.5 Herausforderung der Führungskraft bei selbstorganisierten Teams

Ein Großteil der InterviewteilnehmerInnen gab an, dass sich bei der Führung von selbstorganisierten Teams ein wesentlicher Punkt ändert, nämlich Vertrauen in beide Richtungen. Das Thema Vertrauen wurde von allen InterviewteilnehmerInnen mehrmals angesprochen. Wenn das Vertrauen sowohl von der Führungskraft in das Team als auch umgekehrt fließt, dann sind viele InterviewteilnehmerInnen der Meinung, dass es der wohl entscheidendste Erfolgsfaktor bei selbstorganisierten Teams ist. Aber dieses Vertrauen muss aufgebaut werden, gaben die InterviewteilnehmerInnen an.

TN 9 (S.96, Zeile 13-15):

„Es ist herausfordernd, dass man permanent daran arbeiten muss, um die Leute auch wirklich mitzunehmen in die Agilität.“

Wie im theoretischen Teil erwähnt, bekommt das Wort Macht einen ganz anderen Zugang. TN 5 sagte zum Beispiel, dass sie die Rolle als agile Führungskraft über Eigen-

motivation und Überzeugungskraft führen muss, was sie für viel anstrengender und intensiver befindet, als bei einer klassischen Führungskraft. Sie bezeichnet die Herausforderung darin (S. 62, Zeile 8-10):

„Man hat de facto keine definierte Macht. Man muss sich Argumente anhand von Ergebnissen erarbeiten und sich die Überzeugungskraft vom Management holen.“

Generell sahen es alle InterviewteilnehmerInnen als eine Herausforderung, ein Team zur Selbstorganisation hinzuführen. So war es lt. den meisten InterviewteilnehmerInnen notwendig, dass Teams Fehler machen, um daraus zu lernen. Die besondere Herausforderung sahen die InterviewteilnehmerInnen aber darin, im Vorfeld zu wissen das Fehler gemacht werden und sie dabei zusahen.

TN 7 (S. 82, Zeile 16-18):

„Die Frage ist, wenn man loslässt, wie man dennoch Probleme löst, ohne dass man dem Team sagt, wie das Problem zu lösen ist.“

TN 9 (S. 98, Zeile 31-32):

„Wie schafft man es, dass ein Team permanent lernt und selber auf die Lösung kommt.“

TN 8 (S. 90, Zeile 19-23):

„Eine Herausforderung als agile Führungskraft ist es, objektiv zu bleiben, nicht den eigenen Willen durchzusetzen, wenn ich mal der Meinung bin, dass es total schiefgeht, sondern das Team selber daran feilen lassen. Das Team muss auch Fehler machen, aus dem es lernen kann, sonst gibt es keine Entwicklung.“

Vertrauen bedeutet für alle InterviewteilnehmerInnen loslassen und in diesem „loslassen“ sahen die interviewten ExpertInnen die größte Herausforderung. Dazu gaben die Mehrheit der InterviewteilnehmerInnen an, dass eine gute Selbstreflexion sehr wichtig ist, wenn man sich die Macht über Vertrauen erarbeiten will. Bei den InterviewteilnehmerInnen ist wie in der Theorie die weiche Macht zu erkennen.

6.1.6 Verantwortungsbereich einer agilen Führungskraft

Bei dem Verantwortungsbereich einer agilen Führungskraft waren sich alle InterviewteilnehmerInnen einig. Für sie ging es darum, die optimalen Rahmenbedingungen für das Team zu schaffen. Die Mehrheit der InterviewteilnehmerInnen gab an, dass die Verantwortung die gleiche bleibt, aber im agilen Kontext von mehreren Schultern getragen wird.

TN 9 (S. 98, Zeile 19-22):

„Es gibt Menschen, die arbeiten im System und es gibt Menschen, die arbeiten am System. Eine Führungskraft muss am System arbeiten, damit es gut funktioniert.“

TN 10 (S. 107, Zeile 15-17):

„Ich delegiere die Verantwortung in das Entwicklungsteam und vertraue darauf, dass das Team meinen Wunsch umsetzt. Letztendlich braucht man aber immer jemanden, der den Haufen zusammenhält, der das Big Picture im Kopf hat.“

Einige InterviewteilnehmerInnen teilten mit, dass es vor allem in der Anfangsphase von einem Entwicklungsteam sehr wichtig ist, ihnen bewusst beizubringen, dass die Verantwortung an sie abgegeben wird. So erwähnten auch manche InterviewteilnehmerInnen, dass ihr Verantwortungsbereich Platz für Akzeptanz benötigt. Für Akzeptanz, dass auch etwas schiefgehen darf.

TN 3 (S. 37, Zeile 32-33):

„Nur die Akzeptanz, dass mal etwas schiefgehen kann, fördert auch die Kreativität der Leute und dann trauen sich diese auch mehr zu.“

TN 5 (S. 64, Zeile 3-5):

„Das Ziel sollte ja sein, dass das Team die Fähigkeiten besitzt, die Entscheidungen zu treffen. Meine Aufgabe ist es, das Team so zu unterstützen, dass es gute Entscheidungen treffen kann.“

Die Arbeitsaufgaben änderten sich lt. den meisten InterviewteilnehmerInnen auch insofern, dass die Führungskraft eines selbstorganisierten Teams weniger Dokumentationen und dafür mehr zwischenmenschliche Aufgaben erledigt. Fast alle TeilnehmerInnen waren der Meinung, dass bei agiler Führung auch die emotionale Komponente eine wichtige Rolle spielt. Was der Großteil der InterviewteilnehmerInnen daran am meisten schätzte, dass sie in der agilen Vorgehensweise mehr Zeit für ihre MitarbeiterInnen haben.

6.1.7 Kompetenzen und Werte einer agilen Führungskraft

Im agilen Kontext ändern sich – wie in der Theorie beschrieben - der Führungsstil und die Denkweisen. Anhand der Aussagen der InterviewteilnehmerInnen kann festgehalten werden, dass der Fokus auf soziale Kompetenzen liegt. Nachstehend sind alle Kompetenzen und Werte, die von den InterviewteilnehmerInnen genannt wurden, aufgelistet.

Genannte Kompetenzen aller InterviewteilerInnen

soziologischer und psychologischer Hintergrund	Mischung von väterlicher Güte und mütterlicher Strenge
emotionale Kompetenz	Soft Skills
Konflikt- und Mediationsfähigkeit	Zwischenmenschliche Kompetenz
Vertrauen	Menschenkenntnis
Selbstverantwortung	Coaching-Qualität
Selbstreflexion	Strukturiertheit
Selbstführung	Empathie
Selbsteinschätzung	Technisches Grundverständnis
Persönliche Offenheit	Flexibilität
Viel Kommunikation	Zielorientiertes Denken
Transparenz	Lösungsorientiertes Handeln
Miteinbeziehen	Optimismus
Ehrlichkeit	Zuhören
Entscheidungsfreude	Unterstützen

Tabelle 3: Kompetenzen einer agilen Führungskraft lt. InterviewteilerInnen

TN 1 (S. 12, Zeile 16-17) sagte zum Thema Vertrauen:

„Vertrauen ist eigentlich keine Kompetenz. Wir machen sie nur zu einer, weil sie nicht immer vorhanden ist.“

Aus den Aussagen der InterviewteilerInnen ist anzunehmen, dass es nicht notwendig ist, alle Kompetenzen zu besitzen und zu leben, sondern die richtigen Kompetenzen in den unterschiedlichen Situationen anzuwenden.

TN 9 (S. 99, Zeile 4-7):

„Wie funktioniert ein Mensch, wie kann ich Leute motivieren, wie bringe ich Dinge in Bewegung, wie kann ich einen Menschen und ganze Gruppen bewegen? Diese Bewegungen aber nicht, weil ich hierarchische Macht habe, sondern weil ich den Respekt und das Vertrauen vom Team habe.“

Auch wenn die Liste der Kompetenzen ziemlich lange ist, zeigen sie dennoch, dass die Menschlichkeit stark im Vordergrund steht. Ähnlich ist es folglich bei den Werten, die eine agile Führungskraft verkörpern sollte. Alle elf InterviewteilnehmerInnen teilten mit, dass die Werte - wie sie im Scrum Guide stehen - unerlässlich sind.

Genannte Werte aller InterviewteilnehmerInnen

- Mut
 - Fokus
 - Offenheit
 - Selbstverpflichtung
 - Respekt
 - Augenhöhe
 - Motivation und gute Laune fördern
 - Authentizität
 - Courage
 - Toleranz
 - Wertschätzung
 - Demut
 - Mensch im Mittelpunkt
 - Commitment
 - Rücksicht
- 
- Werte lt. Scrum Guide

Einige InterviewteilnehmerInnen gaben an, dass die Werte unbedingt vorgelebt werden müssen, aber mit Achtsamkeit, dass aus dem Scrum Team keine „Kuschelgruppe“ entsteht.

TN 3 (S. 39, Zeile 6-8):

„Man muss schon auf Augenhöhe arbeiten, aber die Menschen müssen auch wissen, wer im Endeffekt eine Entscheidung trifft, das ist diese Sicherheit.“

So sahen es die InterviewteilnehmerInnen für essentiell, sich mit der agilen Vorgehensweise zu identifizieren und als Führungskraft und Scrum Master nahe am Team zu sein. Wie in der Theorie beschrieben, ist auch bei den InterviewteilnehmerInnen ersichtlich, dass eine Führungskraft als Vorbild fungiert und es dadurch relevant ist, die agile Denkweise vorzuleben.

6.1.8 Geeigneter Führungsstil bei Scrum

Alle InterviewteilnehmerInnen haben in ihren Interviews mehrmals das Wort Coach bzw. Coaching genannt. Die TeilnehmerInnen nannten nicht „den einen“ geeigneten Führungsstil, denn sie wiesen alle darauf hin, dass Führung immer etwas Individuelles ist. Dennoch war die Mehrheit der InterviewteilnehmerInnen der Meinung, dass der Ansatz vom „Servant Leader“ - wie es auch die Scrum Theorie beschreibt - sehr gut geeignet ist für die agile Vorgehensweise.

TN 1 (S. 13, Zeile 3-6):

„Ich glaube nicht, dass es einen geeigneten Führungsstil gibt, weil die Führung etwas Individuelles ist. Aber natürlich kann ich ihn eingrenzen. Wenn ich die Werte Mut, Offenheit, Selbstverpflichtung heranziehe, dann sind wir in einem Ausgangspunkt, der nicht bestimmend ist, in Richtung Servant Leadership“

TN 3 (S. 39, Zeile 29-32) gibt zu seinem Führungsstil an:

„Auf der einen Seite coache ich das Team, das ich begleite. Auf der anderen Seite muss ich auch der Servant Leader sein. Coachen alleine reicht oft nicht, denn ich muss schon klar sagen, wo es hingehet und was unsere Grenzen sind, sonst kommen Träumereien heraus.“

TN 5 (S. 63, Zeile 29-32):

„Das eine wäre Servant Leadership, also unterstützend aber doch fokussiert, dass man weiß, was richtig ist und wo die Richtung hingehet und trotzdem aber nicht vorgehend. Das andere ist die laterale Führung, also quasi aus der Flanke heraus, wo man partnerschaftlich auf gleicher Ebene ist.“

TN 8 (S. 91, Zeile 19):

„Also ich denke, dass der Servant Leader dem am nächsten kommt.“

TN 9 (S. 98, Zeile 15):

„Ich bin Servant Leader, ...“

TN 10 (S. 108, Zeile 3):

„Ja, facilitating leadership oder Servant Leader.“

TN 11 (S. 116, Zeile 19-23):

„Ich muss situativ führen können, man muss einfach das richtige Maß erwischen in der jeweiligen Situation. Dazu brauche ich Auffassungsgabe, um zu erkennen, was gerade nötig ist. Aber so wie die Theorie sagt, dann ist der Servant Leader sehr geeignet. Man muss mehr coachen statt führen. Man gibt das Ziel nicht mehr vor, sondern unterstützt, dass das Ziel erreicht wird.“

TN 4 (S. 49, Zeile 25-29) bevorzugt einen lockeren und freundschaftlichen Führungsstil. Für ihn ist es wichtig, dass sein Führungsstil zur Unternehmenskultur passt.

„Man sollte einen eigenen Führungsstil entwickeln und sich die Firma danach aussuchen. Ansonsten ist man auf Dauer nicht glücklich. Also in diesem Fall ist die Unternehmenskultur ganz wichtig für die eigene Persönlichkeit.“

TN 7 (S. 81, Zeile 28-31) definiert die Führungskraft als Gastgeber, für ihn ist diese Methode für die Selbstreflexion hilfreicher, als der Servant Leader:

„Ich betrachte die Führungsperson als Gastgeber. Jemand der den Rahmen steckt und die Gäste einlädt und von den Gästen auch ein bestimmtes Verhalten erwartet. Also jemand, der den Gästen nicht nur dienst, sondern der auch Erwartungen hat, die einzuhalten sind.“

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass acht von elf InterviewteilnehmerInnen den „Servant Leader“ als geeigneten Führungsstil sahen. Bei den restlichen InterviewteilnehmerInnen ging es in eine sehr ähnliche Richtung, wenn sie auch den Servant Leader nicht direkt genannt hatten. Die Theorie von Scrum schlägt ebenfalls diesen Führungsstil vor. Es kann dabei festgehalten werden, dass für alle InterviewteilnehmerInnen wichtig war, einen individuell passenden Führungsstil zu haben. Aufgrund der Aussagen ist anzunehmen, dass vor allem Coaching im agilen Umfeld eine wichtige Rolle spielt. Dazu wurde von den InterviewteilnehmerInnen mehrmals darauf hingewiesen, dass dieses Coaching von Qualität geprägt sein muss. Wenige InterviewteilnehmerInnen gaben auch an, sich selber regelmäßig coachen zu lassen, um ihr eigenes Verhalten als Führungskraft aus anderen Blickwinkeln zu betrachten.

6.1.9 Grenzen einer agilen Führungskraft

Die Führung von selbstorganisierten Teams verlangt in der Theorie eine ganz andere Vorgehensweise im Vergleich zum klassischen Kontext, weil Teams selber entscheiden, wie sie arbeiten. Mehr als die Hälfte der InterviewteilnehmerInnen sahen die einzige Grenze darin, dass sie den Teams nicht vorschreiben könnten, wie sie arbeiten sollen. Wobei fast jeder der interviewten ExpertInnen auch angemerkt hat, dass diese Grenzen notwendig sind, damit das Rahmenwerk funktioniert.

TN 2 (S. 24, Zeile 19-21):

„Grenzen, wo ich nicht mehr eingreifen kann würde ich nicht sehen. Es kann auch sein, dass ich mir Unterstützung vom Management holen muss, wenn ich selber nicht mehr die Möglichkeit habe, durchzugreifen.“

TN 3 (S. 40, Zeile 13-16):

„Das Team arbeitet selbstorganisiert, die haben ihre Versprechen selbst abgegeben und daher habe ich mit ihren Entscheidungen nichts zu tun. Die Grenze ist, dass ich alles tun kann, um die Entscheidungen zu unterstützen, aber ich kann die Entscheidungen nicht fällen. Wo ich Entscheidungen fälle, ist es, wenn es den Prozess angeht.“

TN 4 (S. 50, Zeile 8-9):

„Es gibt für mich keine hinderlichen Grenzen und die vorhandenen Grenzen sind notwendig, dass es funktioniert.“

TN 6 (S. 73, Zeile 27-32):

„Die Teamauswahl ist immer begrenzt. Ganz selten bis gar nicht hat man eine Entscheidung über das Team, vor allem bei größeren Konzernen. Jede Theorie besagt, dass man die Leute für ein Team sehr bedacht wählen soll, aber das ist in der Praxis nicht immer möglich. Man muss das Team also dorthin führen, wo man es haben will und das ist eben eine Mischung zwischen Führung und Coaching.“

Fünf InterviewteilnehmerInnen sagten, dass sie keine Grenzen am Rahmenwerk von Scrum sehen. Andere InterviewteilnehmerInnen gaben an, dass diese „Grenzen“ genau die Stabilität und Sicherheit bieten, die sowohl MitarbeiterInnen als auch Führungskräfte benötigen. Aufgrund dieser Aussagen ist anzunehmen, dass das Rahmenwerk von Scrum keine Grenzen darstellt, sondern die nötigen Rahmenbedingungen vorgibt, um einen agilen Ablauf zu optimieren. So kann festgehalten werden, dass es in der Praxis - in Übereinstimmung mit der Theorie - wichtig ist, einen Rahmen vorzugeben, da Selbstorganisation ansonsten in Unordnung endet.

6.1.10 Neue Konfliktfelder anhand von Scrum

Keiner der elf InterviewteilnehmerInnen konnte ein neues Konfliktfeld aufgrund des Rahmenwerks von Scrum nennen. Sie gaben an, dass es bei Scrum dieselben Konflikte gibt, die auch in der klassischen Vorgehensweise vorkommen.

TN 6 (S. 74, Zeile 11-13):

„Das war eigentlich nur die Umstellung auf die starke Einbeziehung des Kunden. Ansonsten keine Konflikte anhand der Methode, sondern nur auf die Transparenz, die diese Methode hervorruft.“

TN 9 (S. 98, Zeile 10-11 und S. 100, Zeile 8-10):

„Also Konfliktmanagement ist sehr wichtig, aber das hat nichts mit der Methode zu tun, sondern ist generell wichtig. Menschen sind unterschiedlich und da wird es immer wieder Konflikte geben. Das hat nichts mit Scrum zu tun, also nein, für mich gab es keine neuen Konfliktfelder.“

TN 11 (S. 117, Zeile 10-11):

„Nein, da gibt es jetzt nichts, was nicht in klassischen Projekten auch auftaucht. Scrum ist ja nicht die absolut neue Welt.“

TN 8 (S. 92, Zeile 3-6) berichtete von einem Beispiel und ist sich dabei nicht sicher, ob dieser Vorgang auf die Methode von Scrum zurückzuführen ist oder ob es mit anfänglichen Startschwierigkeiten zu tun hat:

„Es ist passiert, dass das Entwicklungsteam eine Software mit niedriger Qualität abgeliefert hat, um das Ziel einzuhalten. Also eine bewusste Lieferung von nicht qualitativer Software, das war neu für mich. Man hat sich dabei mehr auf das Framework, als auf das Produkt konzentriert.“

Ansonsten fiel bei den meisten InterviewteilnehmerInnen die Beantwortung dieser Frage sehr kurz aus. Dahingehend ist anzunehmen, dass eher von anfänglichen Startschwierigkeiten als von Konflikten gesprochen werden kann. Auch gaben viele InterviewteilnehmerInnen an, dass es keine neuen Konfliktfelder, sondern lediglich bestehende Probleme sind, welche früher sichtbar werden.

6.1.11 Tipps von ExpertInnen

Unter diesem Punkt sind Tipps und Ratschläge von den befragten ExpertInnen angeführt. Die Einteilung erfolgt in zwei Kategorien. Zuerst finden sich Tipps für Organisationen, die zum ersten Mal mit Scrum arbeiten. Anschließend sind Ratschläge für angehende Scrum Master angeführt, die zum ersten Mal ein Scrum Team führen. Nachdem es sich hierbei um Tipps und Ratschläge handelt, sind die Zitate kommentarlos angeführt.

Tipps für Organisationen

TN 1 (S. 14, Zeile 7-14):

„Es ist ein Transformationsprozess, ein Change-Management Prozess. Change-Management ist nichts, was in unserer Gesellschaft gelernt, geübt und akzeptiert wird. Es ist aber das, was unser tägliches Brot ist und Agilität ist eine Möglichkeit, damit umzugehen. Ich

würde sagen, einmal diese Unterstützung, dieses Know-how an Bord zu holen, mir einen Berater zu holen, der dieses Fach-Know-how hat und es in die Organisation transformiert. Ich bin der Meinung, dass der Transformationsprozess so am schnellsten und am schmerzlosesten geht.“

TN 2 (S. 25, Zeile 6 und 15-19):

„Also ich würde sagen, keine Furcht, denn es funktioniert, wenn man es richtigmacht. Man beginnt mit einem kleinen Projekt und verbreitet es dann in die Organisation. Beim ersten Mal ist auch ein externer Scrum Berater von großem Vorteil. Trainings, wie man bei Scrum arbeitet, warum man das so macht und was dahinter steckt sind sehr wichtig.“

TN 4 (S. 50, Zeile 26-28):

„Wichtig ist, dass man gleich zu Beginn die Kunden abholt und die Methodik vorstellt und so früh wie möglich die Transparenz schafft.“

TN 5 (S. 65, Zeile 6 und 9-10):

„Das Management soll mit dem Agilen auseinandergesetzt werden. Man muss auch die Führungsrolle in der agilen Welt neu definieren. Wenn man diesen großen Klotz gleich am Anfang löst, ist das sehr hilfreich.“

TN 6 (S. 74, Zeile 17-19):

„Natürlich braucht man dafür einen professionellen Coach und einen Organisationsberater. Nicht zu schnell Ergebnisse erwarten, Leute dafür abstellen und Zeit in den Lernprozess investieren.“

TN 10 (S. 108, Zeile 29-34 und S. 109, Zeile 3-8):

„Professionelle Unterstützung von außen, also externe Consultants. Wichtig ist meiner Erfahrung auch ein kleines Team aufzubauen, dass sich mit der Materie auseinandersetzt, was man braucht, wie Scrum eingeführt werden kann, wie man das Commitment zum Management schaffen kann. Also die Einführung sollte von unten kommen, aber da Commitment von oben. Wichtig ist auch, dass die Rollen im Scrum Team ordentlich verteilt sind. Scrum löst die Probleme nicht, Scrum ist ein riesengroßer Spiegel, den ich vor die Organisation schiebe. Dann liegt es an der Organisation, diese Probleme zu lösen. Es wird alles extrem transparent und damit muss man umgehen können.“

Ratschläge für angehende Scrum Master

TN 3 (S. 41, Zeile 30-31):

„Ich würde ihn zuerst fragen, ob er das gerne macht. Diese Antwort muss Ja sein. Der Rest ist ein ‚lass dich darauf ein und achte darauf, dass du für den Prozess zuständig bist‘.“

TN 7 (S. 84, Zeile 22-26):

„Sich coachen lassen und mit Anderen reden. Allgemein kann man sagen, dass er sich nicht nur auf die Praktika konzentrieren soll, sondern auch auf die Werte, das ist fast wichtiger. Die eigenen Grenzen kennen und Selbsterfahrung sind wichtige Eigenschaften. Ein Scrum Master übernimmt auch eine Coachingrolle, also sollte er sich allgemein mit dem Thema Coaching beschäftigen.“

TN 8 (S. 92, Zeile 18-19):

„Der Scrum Master soll sich den ersten Sprint Zeit geben, um zu beobachten und um zu verstehen, was da passiert, um nicht sofort von einem Tag auf den anderen alles zu ändern.“

TN 9 (S. 100, Zeile 28-31):

„Das wichtigste ist, dafür zu sorgen, dass die agilen Werte verstanden werden und vor allem ganz wichtig, das Thema Verbesserung und somit Retrospektiven ernst nehmen. Wenn ich ein Team in Balance haben will, muss ich selbst in Balance sein.“

TN 11 (S. 117, Zeile 22-25):

„Auf das Team eingehen und zuhören. Wenn man mal sieht, dass es in der Scrum Theorie anders läuft als in der Praxis, dann sollte man erstmal zuhören und verstehen. Erst dann erklären, warum dieses oder jenes Vorgehen so besser ist. Man muss sein Team auch wertschätzen und viel für die Zusammenarbeit tun.“

6.2 Neue Kategorien aufgrund der Offenheit der Interviews

In diesem Abschnitt sind neue Kategorien dargestellt, welche aus der Auswertung der Interviews herauskristallisiert werden konnten. Aufgrund der Offenheit der Befragung wurden zusätzlich zu den Leitfragen auch andere Aspekte von den InterviewteilnehmerInnen angesprochen, welche nachfolgend erläutert sind.

6.2.1 Bildfigur der InterviewteilnehmerInnen

Alle InterviewteilnehmerInnen sprachen während der Interviews in der „Wir-Form“, wenn sie vom Scrum Team erzählten. In Bezug auf ihre Rolle als Scrum Master fielen „Ich-Sätze“ wie zum Beispiel: *„Als Scrum Master mache ich...“*

TN 2 (S. 22, Zeile 11-12):

„Ich möchte nach jedem Sprint eine Retrospektive haben, dafür nehmen wir uns ein oder zwei Stunden Zeit...“

TN 4 (S. 44, Zeile 37):

„Wir sind auch ein relativ junges Team.“

TN 5 (S. 57, Zeile 13-14):

„Jetzt müssen wir schauen, dass wir zwischen den Teams punktuell die Kommunikationskanäle unterstützen.“

TN 9 (S. 112, Zeile 9-10):

„Daran arbeiten wir aber ständig, um es für uns passend zu machen.“

Dass die InterviewteilnehmerInnen die „Wir-Form“ anwendeten kann darauf zurückgeführt werden, weil das Rahmenwerk von Scrum generell das Wir-Gefühl in den Vordergrund bringt. Was auch die Absicht der dahinterliegenden agilen Denkweise ist. Auch gab die Mehrheit der InterviewteilnehmerInnen an, dass die Menschlichkeit und das Vertrauen innerhalb der Teams und der Organisation stiegen. Aufgrund dieser Aussagen ist anzunehmen, dass dadurch auch eine größere Identifikation mit der Arbeit erfolgt.

TN 1 (S. 14, Zeile 35-36):

„Man muss sich selber damit identifizieren können...“

TN 3 (S. 31, Zeile 19-20):

„Ich muss immer daran arbeiten, die Teams zurückzuhalten,...“

TN 6 (S. 69, Zeile 12-14):

„Durch den Scrum Prozess wird dieses Wir-Gefühl sehr verstärkt und auch das Wir-mit-dem-Kunden-Gefühl. Der ständige Austausch ist sehr spezifisch, dadurch hat sich die Kommunikation sehr verbessert, es wird aber auch mehr Zeit dafür investiert.“

TN 8 (S. 90, Zeile 31-32):

„Verantwortlich bin ich dafür, dass der Scrum Prozess gelingt und eingehalten wird...“

Die „Ich-Form“ in Kombination mit der Überzeugung der InterviewteilnehmerInnen für das Rahmenwerk von Scrum (wie im nächsten Punkt angeführt), lässt annehmen, dass sich die InterviewteilnehmerInnen mit der Rolle als Scrum Master deutlich und gerne identifizieren und agile Werte vorleben.

6.2.2 Überzeugung der InterviewteilnehmerInnen von Scrum

Unter diesem Punkt ist anhand von Zitaten dargestellt, welchen Stellenwert Scrum für die InterviewteilnehmerInnen einnimmt und wie groß die Überzeugung der Befragten von diesem Framework ist.

TN 1 (S. 10, Zeile 34-35):

„Für mich ist es das Größte und das Beste überhaupt, weil es mich als Führungskraft entlastet.“

TN 2 (S. 18, Zeile 36-37 und S. 25, Zeile 10-12):

„Man braucht ein gutes Argument, um nicht nach Scrum zu arbeiten. Organisationen haben sich da schon entsprechend entwickelt.“

„Ich habe noch nie gesehen, dass jemand das probiert hat und gesagt hat, dass Scrum schlecht ist und er das nicht mehr machen will, das ist mir noch nicht untergekommen.“

TN 3 (S. 26, Zeile 12-13):

„Es kommt schon was Tolles raus, wenn man Scrum richtig anwendet, das sagt auch meine Erfahrung.“

TN 5 (S. 55, Zeile 29-36):

„Scrum ist in der Softwareentwicklung ein Methodenstandard, das ist auch so definiert bei uns. Wir gehen weg von der Projektabwicklung hin zur Produktentwicklung. Ein Produkt hat im Gegensatz zu einem Projekt eine Stabilität und Nachhaltigkeit. Deshalb wollen wir weg von einmaligen Organisationen oder Teams hin zu kontinuierlichen Produktentwicklung.“

TN 6 (S. 67, Zeile 14-16):

„Das interessante bei Scrum ist, dass am Ende meistens etwas ganz Anderes rauskommt, als der Kunde gefordert hat, aber mit dem Unterschied, dass der Kunde dadurch mehr zufrieden ist.“

TN 7 (S. 77, Zeile 28-29 und S. 83, Zeile 12-13):

„Aus meiner Erfahrung wollen die Leute, die mit der agilen Methode Erfolg hatten, auch nicht mehr in die klassische Abwicklung zurück, vor allem Softwareentwickler nicht.“

„So wie ich ein Fan bin von agilen Methoden bin ich auch ein Fan vom Coaching...“

TN 8 (S. 87, Zeile 31-33):

„Ich bin absolut davon überzeugt, dass man hier noch sehr viel Effizienz steigern kann und dass die Kommunikation und das Vertrauen in weiterer Folge auch die Produktivität steigern.“

TN 9 (S. 93, Zeile 5-7):

„Wenn man agile Verfahren einsetzt, dann multipliziert man den Output und es geht den Leuten besser, weil sie viel selbständiger und selbstmotivierter arbeiten.“

TN 10 (S. 103, Zeile 25-27):

„Aber trotz allem kommt es bis jetzt sehr positiv an und macht wahnsinnig Spaß. Ich kann auch unterschreiben, dass Scrum Teams, die bereits Erfolge mit Scrum hatten, nicht mehr in die klassische Projektabwicklung zurückgehen werden.“

TN 11 (S. 111, Zeile 36 und S. 112, Zeile 1-2):

„Grundsätzlich ist es für die positive Stimmung der richtige Weg. Wenn man versteht, warum man etwas so machen soll, dann ist man ganz anders dabei, als wenn man nach einem starren Plan abarbeitet. Also für die Mitarbeiter ist es eine positive Veränderung.“

Aufgrund dieser Zitate ist anzunehmen, dass die InterviewteilnehmerInnen von dem Erfolg des Frameworks sehr überzeugt sind. Deshalb kann auch festgehalten werden, dass die InterviewteilnehmerInnen nicht nur von Scrum überzeugt sind, sondern dass sie die agilen Werte und Prinzipien zu einem wichtigen Bestandteil in ihrem Arbeitsumfeld gemacht haben.

6.2.3 Kritikpunkte

Unter diesem Abschnitt ist angeführt, welche Kritikpunkte die InterviewteilnehmerInnen in Bezug auf Scrum erläutert haben.

Zwei InterviewteilnehmerInnen sahen es zu Beginn als gewöhnungsbedürftig, dass mit Scrum keine genaue Budgetplanung möglich ist. TN 4 (S. 44, Zeile 25-29):

„Wenn der Kunde zum Beispiel herkommt und recht genaue Vorstellung hat, von dem was er haben will und ein begrenztes Budget zur Verfügung hat, dann würden wir mit Scrum vielleicht hinkommen, aber der Kunde hat die Sicherheit im Vorfeld nicht. Vor allem bei Neukunden, wo jetzt noch keine so gute Vertrauensbasis da ist, ist es schwierig.“

TN 4 gab im Interview aber auch an, dass seit der Anwendung von Scrum weitaus mehr Projekte im Budget sind als zuvor. Er begründet das insofern, weil die KundInnen sehr viel Mitspracherecht haben. Anhand dieser Aussage ist anzunehmen, dass es vorrangig um das Vertrauen von NeukundInnen geht, die weder mit Scrum noch mit der Organisation von TN 4 vertraut sind.

TN 6 (S. 68, Zeile 15-18):

„Negativ ist nur der Anfang, wenn Leute dem Prozess nicht folgen. Daher sind Schulungen im Bereich von Scrum sehr wichtig, darin zu investieren. Man muss aufpassen, dass der Prozess eingehalten wird, sonst ist man wieder sehr schnell im klassischen Projektmanagement.“

TN 10 (S. 109, Zeile 3-4):

„Was bei Scrum schwierig ist sind verteilte Teams, Home-Office und Teilzeitkräfte.“

Vier InterviewteilnehmerInnen gaben an, dass in der Praxis - vor allem bei kleinen Projekten - teilweise die Rollen von Scrum Master und Product Owner vermischt wurden.

TN 4 (S. 49, Zeile 33-34):

„Bei uns im Unternehmen ist es so, dass Product Owner oder Scrum Master, entweder ist es überhaupt eine Person bei ganz kleinen Projekten, ...“

Bis auf einen haben alle InterviewteilnehmerInnen, die eine Vermischung der Rollen von Scrum Master und Product Owner erwähnten, von diesem Vorgehen abgeraten. Die InterviewteilnehmerInnen haben bedenken, dass es weder für den Scrum Master bzw. den Product Owner noch für das Entwicklungsteam gut ist, wenn die Rollen vermischt werden. Aufgrund dieser Aussagen ist anzunehmen, dass durch die Vermischung der Rollen kein strukturierter Ablauf möglich wird. Die InterviewteilnehmerInnen waren auch der Meinung, dass es für eine Person schwierig ist, innerhalb von zwei sehr unterschiedlichen Rollen umzudenken und dass es für das Entwicklungsteam hinderlich ist, nach dem Rahmenwerk zu leben, wenn dabei zwei zwingend vorgeschriebene Rollen von nur einer Person gelebt werden.

TN 2 (S. 23, Zeile 22-23):

„Eine Mischung zwischen Scrum Master und Product Owner ist nicht gut.“

TN 5 (S. 52, Zeile 29):

„Es ist auch wichtig, dass die Rollen gut und richtig besetzt sind.“

TN 6 (S. 67, Zeile 21-22):

„Die Rollen, die bei Scrum definiert sind, dass sind die wichtigsten Beteiligten. Das ist auch der psychologische Aspekt, du nimmst ein Konstrukt her, eine Theorie, die sich auf die Rollen und Menschen fokussiert.“

Die Scrum Theorie schreibt die drei Rollen von Product Owner, Scrum Master und Entwicklungsteam zwingend vor und betont immer wieder, wie wichtig es ist, die Rollen des Scrum Teams mit Bedacht zu besetzen. Nachdem drei von vier InterviewteilnehmerInnen von der Vermischung der Rollen abraten, ist anzunehmen, dass in der Praxis keine guten Erfahrungen gemacht wurden.

Viele InterviewteilnehmerInnen gaben auch an, dass ein sehr guter Scrum Master nur ein Scrum Team führt, dies in der Praxis aber oft anders ist. Das begründeten die InterviewteilnehmerInnen insofern, dass in der Praxis auch sehr kleine Projekte abgehandelt werden und daher ein erfahrener Scrum Master mit nur einem Scrum Team nicht ausgelastet wäre. Anhand der Theorie und dieser Aussagen kann festgehalten werden, dass es zumindest zu Beginn für einen Scrum Master sehr wichtig ist, Erfahrungen bei der Begleitung und Unterstützung von „nur“ einem Scrum Team zu sammeln.

Als Fazit kann festgehalten werden, dass es sich dabei weniger um Kritikpunkte an das Rahmenwerk handelt, sondern mehr um anfängliche Stolpersteine bei der Adaption an das eigene Unternehmen. Denn immerhin geht mit der Einführung von Scrum ein großer Veränderungsprozess einher.

6.2.4 Zukünftige Erwartungen und Anwendungsbereiche

Aktuelle Studien über Scrum zeigen, dass Scrum immer mehr auch außerhalb der Softwareentwicklung Anwendung findet. Sogar Back Office Bereiche bedienen sich der Beliebtheit von agilen Methoden und auch die InterviewteilnehmerInnen sahen viel Potenzial darin, Scrum auf andere Bereiche in ihrer Organisation zu adaptieren.

Alle InterviewteilnehmerInnen gaben an, dass in ihren Organisationen Scrum derzeit im IT-Bereich und in der Softwareentwicklung eingesetzt wird. Jedoch waren ungefähr 2/3 der interviewten Personen der Meinung, dass Scrum auch außerhalb der IT angewendet werden kann und es schon Trends in diese Richtung gibt. Vor allem dort, wo eine schnelle Reaktion gefragt ist.

TN 3 (S. 28, Zeile 12-15):

„Ganz stark in der IT-Branche, es setzt sich aber auch immer mehr in anderen Branchen durch, die auch Entwicklung brauchen und da bewährt es sich auch. Also wo es darum

geht, komplexe Produkte in komplexen Umgebungen zu entwickeln, da ist Scrum erfolgreich und wird auch vielfach eingesetzt. Eine Firma zum Beispiel entwickelt Autositze nach Scrum.“

TN 5 (S. 54, Zeile 5-8 und 15-18):

„Wir haben ein agiles Zielbild, also das wir die gesamte IT, nachdem die Softwareentwicklung umgestellt ist, auch in den Bereichen der Organisationsberatung hineingehen, auch zum Beispiel im Project Office oder die Stabstellen Controlling und Personal. Wenn man hier mit den agilen Werten bzw. mit den agilen Schrauben dreht, kann man sich auf Geschäftswerte fokussieren und besser überleben. Ich glaube, da wäre sehr viel Potential, dass man in diese Richtung investiert, absolut unabhängig von der IT.“

TN 6 (S. 68, Zeile 12-14):

„Ich glaube auch, dass Scrum in Bereichen wie Marketing und Vertrieb funktioniert. Ich hatte aber bis jetzt Scrum noch nie ohne IT-Bezug.“

TN 7 (S. 75, Zeile 31-34):

„Ich bin überzeugt, dass Scrum auch außerhalb der IT funktioniert und daher bin ich gerade dran, mit zwei Kollegen Scrum in die Organisationsentwicklung zu adaptieren, es gibt nur derzeit noch sehr Wenige, die Scrum außerhalb vom IT Bereich nutzen.“

TN 1 (S. 13, Zeile 26-29):

„Ein Team, das in der Lage ist, selbst ein Teammitglied zu feuern, habe ich in meiner Berufspraxis noch keines gesehen, dem ich das zutrauen würde. In meiner Idealvorstellung wäre es das Endziel.“

TN 11 (S. 116, Zeile 28-34):

„Es gibt ja auch schon Organisationen, wo das Team entscheidet, wer als neuer Mitarbeiter eingestellt wird oder wer im Team welche Gehaltserhöhung bekommt und das finde ich für einen richtigen Weg. Es gibt auch schon wenige Organisation, die haben gar keine Managementebenen mehr. Das sind gute Ansätze, die ich mir auch für uns wünsche würde. Aber da sind wir noch weit weg.“

Aus den Aussagen der InterviewteilnehmerInnen ist anzunehmen, dass aktuell viele Organisationen noch mit der Implementierung und der richtigen Anwendung von Scrum beschäftigt sind. Nachdem fast alle InterviewteilnehmerInnen Potenzial darin sehen, Scrum auch außerhalb des IT-Bereichs anzuwenden kann davon ausgegangen werden, dass Scrum erstmals eine Festigung in den Bereichen wie IT und Softwareentwicklung benötigt, bevor weitere Adaptionen dieses Rahmenwerks in anderen Bereichen vorgenommen werden.

6.2.5 Implementierung von Scrum bei großen und kleinen Organisationen

Von den InterviewteilnehmerInnen erwähnte ein Großteil, dass die Implementierung von Scrum in kleinen Organisationen schneller erfolgte, als in großen und lang bestehenden Organisationen.

TN 3 (S. 33, Zeile 24-25):

„Das ändert sich in kleineren Unternehmen schneller, in großen Unternehmen teilweise sehr langsam...“

TN 5 (S. 54, Zeile 1-5) arbeitet in einer großen Organisation und gibt an:

„Nach der Pilotphase hatten wir den Zeitplan, dass wir von der Organisation her jedes halbe Jahr zwei Teams umstellen inkl. allen Vorbereitungsphasen, mit Schulungen, mit Rollen, mit Unwegsamkeiten oder Änderungen. Das war für uns eine ganz gute Geschwindigkeit, die wir in der Organisation vertragen haben.“

TN 6 (S. 70, Zeile 16-24 und 27-29):

„Für Großkonzerne prallen hier zwei unterschiedliche Welten aufeinander, das führt auch zu Konflikten innerhalb des Betriebes. Das hat auch viel mit Wertschätzung zu tun, wenn ein Unternehmen zum Beispiel in manchen Bereichen noch klassisch arbeitet und in anderen Bereichen agile Methodiken einsetzt, dann schaut das Management immer nur auf die agile Seite, weil dort die innovativen und schnellen Leute sind und die im klassischen Bereich werden vergessen. Wenn man sowas einführt, muss man darauf achten, dass dies genau kommuniziert wird in der Kommunikation, dass es ab jetzt zum Beispiel agile Teams gibt, die anders arbeiten und anders dokumentieren. Gleichzeitig muss man die stabilen bestehenden klassischen Prozesse sehr wertschätzen. Für eine Führungskraft ist es allerdings mental gesehen sehr schwierig, sich in zwei verschiedenen Welten einzulieben, das hat auch etwas mit Achtsamkeitstraining zu tun.“

TN 7 (S. 80, Zeile 27-30):

„Gerade bei größeren Organisationen habe ich noch nicht erlebt, dass es keine Skepsis ausgelöst hat. Natürlich kommt es dann auch zu Konflikten, weil zum Beispiel die Anforderungen an andere Abteilungen, wie schnell sie etwas umsetzen sollen, steigt.“

TN 3 (S. 32, Zeile 15):

„Das ist gut für kleine Start-ups, da kann man schnell und radikal arbeiten...“

TN 10 (S. 107, Zeile 8-10):

„In einem Unternehmen, wo schon länger Mitarbeiter dabei sind und Spezialisten sind, dort Scrum und Agilität einzuführen ist schwieriger als in einem Start-up Unternehmen...“

Vier InterviewteilnehmerInnen sahen Start-up's als sogenannte Vorbilder für eine agile Entwicklung. Die InterviewteilnehmerInnen aus kleineren Organisationen gaben an, dass Scrum ziemlich schnell eingeführt wurde und erst während der Einführung besonders darauf geachtet wurde, wie der Prozess für die Organisation am geeignetsten ist und optimiert werden kann. Die InterviewteilnehmerInnen von großen Organisationen sprachen von Pilotteams zur Einführung und langer Aufklärungsarbeit, um die Organisation für einen großen und nachhaltigen Veränderungsprozess vorzubereiten.

Wie schon mehrmals erwähnt, sind es die agilen Werte und Prinzipien hinter Scrum, die für die Einführung dieses Rahmenwerks einen großen Veränderungsprozess darstellen. Aufgrund dessen, dass sich das gesamte Mindset einer Organisation ändert ist auch anzunehmen, dass ein Veränderungsprozess in großen Organisationen mit weitaus mehr Aufwand verbunden ist und viel mehr Zeit in Anspruch nimmt. Zudem wurde auch in der Theorie erwähnt, dass große Organisationen jede Menge Ausdauer für die agile Entwicklung benötigen.

6.2.6 Blickwinkel zur Agilität

Die Theorie und zahlreiche Studien von Scrum stellen immer wieder die Wichtigkeit des agilen Manifests in den Vordergrund. Die agilen Werte und Prinzipien müssen dabei nicht nur verstanden, sondern auch gelebt werden, um nach Scrum arbeiten zu können. Welchen Bezug die InterviewteilnehmerInnen zur Agilität haben, wird in den nachfolgenden Zitaten gezeigt.

TN 1 (S. 9, Zeile 24-25) sagt:

„Agilität ist so umfassend, dass ich von unten und oben eine andere Sichtweise habe.“

TN 3 (S. 31, Zeile 7-12):

„Scrum erreiche ich eher in der Form, dass Freunde miteinander auf einen Gipfel gehen, die wollen alle gemeinsam dorthin und jeder bringt hier seinen Teil dazu, dass auch zu erreichen und jeder achtet auch darauf, dass man nicht in einen Lawinenhang reingeht und es geht auch kein Einzelner, sondern wir kommen gemeinsam auf den Gipfel. Wenn das nicht geht, wird das offen kommuniziert.“

TN 5 (S. 60, Zeile 5-6):

„Die Grundwerte und Kernelemente vom Agilen werden immer wieder in Frage gestellt, also diese Rückfälle haben wir immer wieder.“

TN 5 gab dazu an, dass es umso wichtiger ist, die agilen Werte immer wieder ins Gedächtnis zu rufen, um effizienter zu werden. Sie gab dazu das Beispiel über die klassische und agile Vorgehensweise in Form des Dreieck's über Zeit, Kosten und Inhalt an.

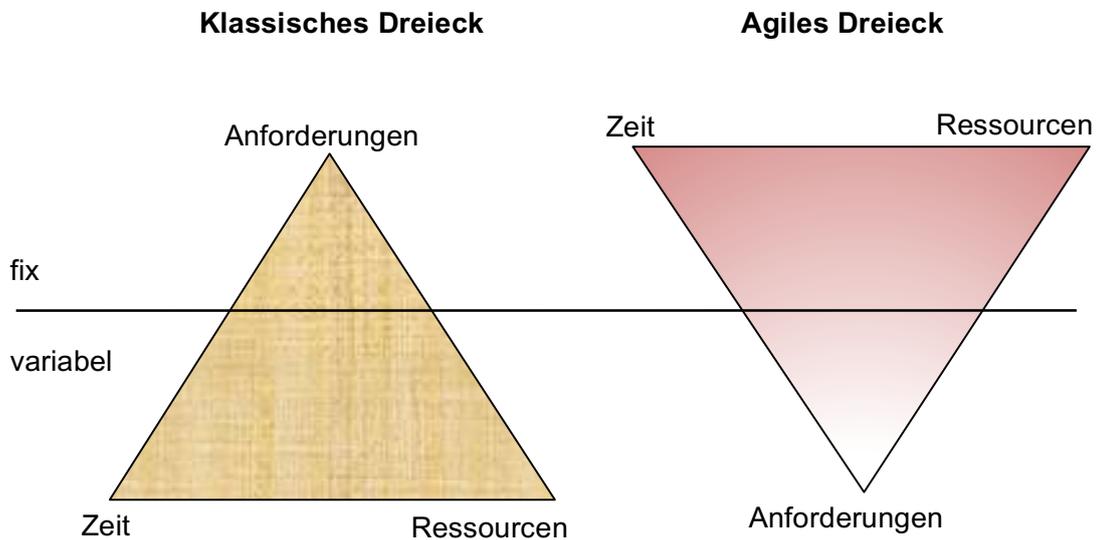


Abbildung 8: Klassisches vs. Agiles Dreieck (eigene Darstellung nach Köstler, 2014, S. 129)

Abbildung 8 zeigt deutlich, welche Veränderungen für agiles Arbeiten relevant sind und so lautete die Erklärung von TN 5 (S. 61, Zeile 9-14) wie folgt:

„Im klassischen Projektmanagement hat man das Dreieck von Zeit, Kosten und Inhalt. Die spreizen sich immer, denn wenn der Inhalt größer wird, dann schraubt man an der Zeit nach oder wenn die Kosten ausfahren, dann geht die Zeit nach hinten. Im Agilen hat man das flexibler, es gibt eine fixe Zeit, eben der Sprint und es gibt fixe Kosten wie zum Beispiel das Team und schrauben tut man im Agilen nur am Inhalt. Also der Inhalt ist die Variable.“

Die meisten InterviewteilnehmerInnen wiesen während der Interviews mehrmals auf die Wichtigkeit von Agilität und deren Auswirkungen hin.

TN 6 (S. 66, Zeile 22-24 und S. 68, Zeile 1-2):

„Das heißt, dass sich plötzlich der ganze Anforderungskatalog von der stupiden Spezifikation auf eine menschliche Perspektive gewandelt hat. Man diszipliniert eine gesamte Firma auf Transparenz und Professionalität.“

TN 7 (S. 76, Zeile 29-34 und S. 78, Zeile 1-4):

„Der große Unterschied in der agilen Entwicklung ist, dass die Anforderungen variabel sind. Je länger ein Projekt läuft, desto wahrscheinlicher ist es, dass sich die Anforderungen ändern bzw. kann man fast sicher sein, dass am Ende eines großen und langen Projektes nicht das herauskommt, was die Organisation eigentlich braucht. Daher ist hier der agile Ansatz sehr vom Vorteil und gerade bei großen Projekten diese Feedback-Zyklen zu nutzen.“

„In der agilen Welt hat die Realität viel mehr Bedeutung als die Wünsche. Daher gibt es keine Überraschungen von der bösen Wahrheit. Man verzichtet als Kunde in der agilen Welt auf etwas, aber dieses Etwas ist meistens illusionär und dafür bekommt man etwas anderes Reales.“

TN 9 (S. 95, Zeile 36-37):

„Für mich geht es vorerst um Agilität und Scrum liefert das Tooling dazu.“

TN 10 (S. 101, Zeile 32-35 und S. 104, Zeile 15-16):

„Ein professionelles Training zu Beginn ist ganz wesentlich, denn es geht nicht wirklich um Scrum, sondern um die agilen Werte und das agile Manifest, das man verinnerlichen muss. Scrum ist ja nur eine Methodik, aber dafür muss man vorerst die agile Philosophie dahinter verstehen, daher ist ein professionelles Training sehr wichtig. Das agile Manifest muss sich in der Organisation verankern und ausweiten.“

TN 11 (S. 113, Zeile 5-6):

„Aber nur, wenn man die agilen Werte versteht und lebt, dann funktioniert das auch. Scrum ist viel mehr, das ist auch eine Philosophie.“

TN 8 (S. 90, Zeile 31-35) und noch zwei weitere TeilnehmerInnen gaben an, dass sich die Anforderungen der Agilität bereits in den Arbeitsverträgen widerspiegelt:

„Verantwortlich bin ich dafür, dass der Scrum Prozess gelingt und eingehalten wird und ich bin auch verantwortlich, Störungen aus dem Weg zu räumen und zu der Unternehmensphilosophie beizutragen und immer wieder Verständnis dafür zu schaffen. Ich habe seit Anfang des Jahres einen neuen Arbeitgeber und der hat das auch so in meinen Arbeitsvertrag geschrieben.“

Die Meinungen der InterviewteilnehmerInnen lässt darauf schließen, dass Agilität in der Praxis dieselbe Wichtigkeit einnimmt, wie es die Theorie vorschreibt. Alle befragten TeilnehmerInnen waren sich einig, dass ohne die agile Denkweise Scrum nicht funktioniert.

6.2.7 Harmonie bei Scrum

Diese Kategorie hat sich herauskristallisiert, weil Veränderungen an Systemen und Vorgehensweisen auch Veränderungen an Menschen mit sich bringen. Eine Veränderung beeinflusst somit auch die Stimmungslage der Beteiligten, welche die interviewten Personen während der Interviews zur Sprache brachten.

Die Mehrheit der InterviewteilnehmerInnen gaben an, dass für den Ablauf von Scrum zu Beginn sehr viel Zeit zu investieren ist aufgrund der Transparenz, die dieses Rahmenwerk hervorruft. Die Transparenz bringt in weiterer Folge sowohl negative als auch positive Aspekte zum Vorschein.

TN 1 (S. 10, Zeile 27-28):

„Transparenz macht Alles sichtbar, mit Harmonie ist nicht zu rechnen, denn sichtbar werden heißt nicht angenehm sein.“

TN 2 (S. 21, Zeile 9-11):

„Aber Skepsis zu Beginn von traditionellen Projektmanager, so wie es in vielen Unternehmen etabliert ist, die gibt es natürlich.“

Zwei InterviewteilnehmerInnen gaben an, dass sie negative Rückmeldungen von KundInnen erhielten. Diese KundInnen sprachen davon, dass die Projekte, die nach Scrum gemacht wurden, im Chaos endeten. Die InterviewteilnehmerInnen die diese negative Rückmeldung der KundInnen erwähnten, gaben aber an, dass dieses Chaos nicht aufgrund des Rahmenwerks von Scrum zurückzuführen ist. Sondern auf die Beteiligten wie Scrum Master, Product Owner oder der Unterstützung vom Management.

TN 2 (S. 21, Zeile 31-33):

„Ich bezweifle es nicht, wenn Projekte nach Scrum in die Hose gehen, aber dann hat es eher was mit Scrum Master, Product Owner oder Unterstützung vom Management zu tun.“

TN 4 (S. 46, Zeile 27-28):

„Die anfänglichen Kritiker haben auch aufgrund der Transparenz zur Akzeptanz gefunden.“

TN 6 (S. 69, Zeile 13-14):

„Der ständige Austausch ist sehr spezifisch, dadurch hat sich die Kommunikation sehr verbessert, es wird aber auch mehr Zeit dafür investiert.“

TN 11 (S. 112, Zeile 5, 17-20 und 24-25):

„Wir haben ja noch das Problem, dass es schwer ist zu skalieren, weil noch nicht alle in diesem Modus sind. In dieser Richtung muss man immer weiterarbeiten. Dieses iterative Vorgehen ist in meinen Augen der richtige Weg. Grundsätzlich das Thema Wertschätzung hat sich verändert. Es geht wieder mehr in die richtige Richtung. Für die Organisation in Summe hat sich die positive Stimmung ausgewirkt.“

Ein großer Teil der InterviewteilnehmerInnen war der Meinung, dass zu Beginn nicht sofort mit großen Erfolgen zu rechnen ist, weil die Teams vorweg langsamer werden. Diese InterviewteilnehmerInnen gaben an, dass das „langsamer werden“ ein relevanter Bestandteil ist, wenn sich Teams entwickeln wollen. Daher betonten die selben interviewten Personen die Wichtigkeit, einer genauen Aufklärungsarbeit bei Scrum. Diese Aussagen lassen darauf schließen, dass die Aufklärungsarbeit vor allem bei der Geschäftsführung und dem Management von großer Bedeutung ist. Denn im Nachhinein zu rechtfertigen, warum die Arbeit langsamer vorangeht als zuvor, ist oftmals keine leichte Aufgabe und wirft zudem ein schlechtes Licht auf das Rahmenwerk. Obwohl es dabei nicht um das Rahmenwerk, sondern um die Reife der Teams und dessen Entwicklung geht.

Dennoch war der Großteil der interviewten Personen der Meinung, dass sich die Stimmung und in weiterer Folge auch die Harmonie sehr positiv auf allen Ebenen auswirkten, wenn Scrum verstanden und gelebt wird.

6.2.8 Woran Scrum Master ihren Erfolg messen

Unter diesem Punkt wird mit Zitaten angeführt, woran die InterviewteilnehmerInnen feststellen, wie erfolgreich ihre Arbeit als Scrum Master ist.

TN 1 (S. 13, Zeile 8-10):

„Wenn ich meine Autorität, die mir die Organisation verleiht nicht brauche, weil ich durch meine Unterstützung führe, dann halleluja, das wäre perfekt.“

TN 3 (S. 32, Zeile 4-6):

„Ich habe immer jedes Entwicklungsteam gefragt, ob sie weiterhin nach Scrum arbeiten möchten, da habe ich bis jetzt noch nie gehört, dass sie das nicht mehr machen möchten.“

TN 5 (S. 62, Zeile 4-7):

„Wenn man sich aber aus eigener Kraft einen Ruf aufgebaut hat und die anderen wissen, dass ich eine Person bin, die was lösen will und vertrauenswürdig ist, dann bekommt man von den Menschen die Autorität.“

TN 6 (S. 72, Zeile 31-34):

„Wenn zum Beispiel ein Scrum Team sagt, dass es wieder diesen Scrum Master haben möchte, dann ist das eine große Wertschätzung und Anerkennung. Ein Scrum Master hat die beste Rückmeldung, wenn ihm das Team vertraut, erst dadurch bekommt er Macht.“

Die Mehrheit der InterviewteilnehmerInnen sagten, dass es für eine gelungene Zusammenarbeit wichtig ist, von Beginn an das Team kennenzulernen und die Interessen bzw. Hintergründe der Beteiligten zu kennen. TN 2 (S. 24, Zeile 32-37):

„Man sollte wissen, wer in der Organisation welche Interessen hat. Auch vom Team, wo kommt der her, war er bisher ein Einzelkämpfer, hat er schon mal in einem Team gearbeitet. Man muss aufpassen, wenn so Singleprogrammierer und Einzelkämpfer von nun an in einem Team arbeiten sollen, denn diese sollen ja auch ihr Wissen an andere weitergeben...“

Alle InterviewteilnehmerInnen gaben an, dass Vertrauen die beste Komponente für eine erfolgreiche Umsetzung ist. Das spiegelt sich auch darin, dass einige InterviewteilnehmerInnen eine sogenannte „Versprechenskultur“ in ihrer Organisation sahen.

TN 3 (S. 31, Zeile 20-22):

„Das Ganze ist eine Versprechenskultur, du versprichst mir was zu machen und ich verlasse mich darauf. Das wirkt sich auf die Teammitglieder ganz ganz positiv aus, wenn es sauber gelebt wird.“

Zusammenfassend ist anhand der Aussagen aller InterviewteilnehmerInnen anzunehmen, dass in Bezug auf Agilität und Scrum vorwiegend um die „informelle Macht“ von Bedeutung ist. Denn unter der informellen Macht versteht man die Möglichkeit - außerhalb der formalen Entscheidungshierarchie - durch persönliche Beziehungen anderen Menschen zu nützen.

7 Diskussion und Ausblick

In diesem Abschnitt sind die Ergebnisse der einzelnen Leitfragen und der neu entstandenen Kategorien in einem Gesamtresümee zusammengeführt. Dabei wurde das für LeserInnen Wichtigste unter Bezugnahme zur Theorie dargestellt. Die Ergebnisse sind dadurch prägnant genug, um zu einer aktiven Auseinandersetzung einzuladen (Zepke, 2010, S. 67).

7.1 Gesamtresümee

Wie in der Arbeit ersichtlich wurde, führt Scrum auf ein sehr umfassendes Thema zurück. Agilität stellt gegenwärtig einen relevanten Konsens dar, wenn es darum geht, Komplexität zu bewältigen.

Im Laufe der empirischen Untersuchung ist aufgefallen, dass die Herausforderung nicht am Framework von Scrum liegt, sondern am Grundverständnis der Agilität, auf dem dieses Framework basiert. Die Schwierigkeit liegt also darin, die agile Denkweise bei allen Beteiligten zu verankern. In Übereinstimmung mit der Theorie kann festgehalten werden, dass sich die Agilität im gesamten Unternehmen widerspiegelt, wenn ein agiles Framework wie Scrum eingeführt wird. Agil bedeutet in Folge das Mindset einer Organisation zu ändern. Dahingehend unterzieht sich eine Organisation einem kulturellen Wandel, wenn eine agile Entwicklung angestrebt wird. Wichtig ist, dass bei allen Beteiligten ein klares Verständnis von Agilität vorliegt. Vor allem beim Management ist die agile Denkweise ausschlaggebend. Denn die Kultur eines Unternehmens wird von oben vorgelebt, damit sie sich im Unternehmen ausweiten kann.

Damit Scrum bestmöglich implementiert werden kann, wird in der Praxis ein beidseitiges Vorgehen empfohlen. Beginnend mit einer intensiven Aufklärungsarbeit sowohl für MitarbeiterInnen als auch für das Management, ist es wichtig, ein Verständnis über die bevorstehende Veränderung zu erzeugen. Dann ist es relevant, top-down die entsprechenden Rahmenbedingungen aufzustellen um bottom-up mit der Implementierung zu beginnen. Von dort aus ist auf eine gezielte Kommunikation über den Austausch von beiden Blickwinkeln zu achten, damit ein Zusammenwachsen möglich ist.

Für die Rollen vom Scrum Team ist es essenziell, diese mit Bedacht zu besetzen. Denn die Zuständigkeiten werden bei Scrum anders aufgeteilt, als von der klassischen Vorgehensweise gewohnt. Aus den Aussagen der InterviewteilnehmerInnen ist hervorgegangen, dass es anfänglich oftmals passiert, dass der Scrum Master oder Product Owner mit dem vormaligen Projektleiter gleichgesetzt wird. Dabei verwendet Scrum bewusst neue Bezeichnungen der Rollen, um auf die Veränderung deren Bedeutung aufmerksam zu machen. An diesem Punkt liegen die Meinungen der InterviewteilnehmerInnen gleich mit der Theorie, dass eine genaue Aufklärungsarbeit sehr wichtig und eine Unterstützung von externen Coaches hilfreich ist. So können viele Verständniskonflikte im Vorhinein vermieden werden.

Aus den Aussagen der InterviewteilnehmerInnen ist anzunehmen, dass Scrum und vor allem die Agilität dahinter zu Transparenz auf höchster Stufe führen. Letztendlich ist es aber auch das, was ein schnelles Reagieren auf Veränderungen ermöglicht. Da die Transparenz auch Schattenseiten zum Vorschein bringt, wird aus Sicht der Praxis eine ausgeprägte Konflikt- und Kommunikationskultur angeraten. Dabei werden die Konflikte nicht auf das Rahmenwerk von Scrum zurückgeführt, sondern auf die Transparenz, die dadurch hervorgerufen wird. Scrum selber gibt keinen Zugang für neue Konfliktfelder. Die Schwierigkeit in der Praxis sehen wenige InterviewteilnehmerInnen noch an Teilleistungen und verteilten Teams. Ansonsten handelt sich bei Scrum um ähnliche Probleme wie in der klassischen Vorgehensweise auch. Mit dem Unterschied, dass die Probleme um ein Vielfaches schneller ersichtlicher werden. Was aber auch bedeutet, dass sie schneller gelöst werden können. Dahingehend ist die Wichtigkeit der Retrospektiven zu erwähnen. Sie sind der ausschlaggebende Punkt, um Konflikte als Verbesserungschancen zu sehen. Daher ist in der Theorie die Sprint Retrospektive auch ein zwingend vorgeschriebenes Meeting bei Scrum.

Generell sahen die befragten ExpertInnen viel Potential anhand von Scrum. Der Kommunikationsfluss in den Organisationen hat sich deutlich verbessert, die Entscheidungsfähigkeit der Menschen entwickelt sich und die Unternehmen werden lernfähiger. Diese Punkte sind übereinstimmend mit der Theorie von Gloger und Rösner. Aufgrund der Transparenz verbreitet sich sehr viel Wissen. Menschen und Teams profitieren davon, indem sie ihr Wissen teilen und das wird zunehmend bewusst. Aus den Aussagen der InterviewteilnehmerInnen ist zu entnehmen, dass innerhalb der gesamten Organisation ein Wir-Gefühl entsteht, seit der Fokus auf agile Vorgehensweisen und Selbstorganisation gerichtet ist. Das bringt wiederum mehr Freude und Identifikation mit der Arbeit. Auch bei den KundInnen kann eine größere Zufriedenheit festgehalten werden, weil sich

so das Produkt nach ihren aktuellen Anforderungen entwickelt. Es ist anzunehmen, dass auch ein psychologischer Effekt dahinter ist. Denn wenn KundInnen laufend und in kurzen Abständen in die Entwicklung ihres Produktes eingebunden sind, dann findet das Produkt am Ende wesentlich mehr Akzeptanz bei den KundInnen.

Agilität bringt auch entscheidende Veränderungen für Führungskräfte mit. Der Verantwortungsbereich einer agilen Führungskraft verlagert sich dahingehend, dass ihre Verantwortung aufgrund der Selbstorganisation von Teams von mehreren Schultern getragen wird. Dadurch haben Führungskräfte mehr Zeit für ihre MitarbeiterInnen. So sieht es auch das agile Manifest vor, indem Menschen und Interaktionen wichtiger sind als Prozesse. Dabei sind diese Führungskräfte in einer unterstützenden Position, sie delegieren nicht mehr, weil ein selbstorganisiertes Team selber entscheidet, wie sie ihre Aufgaben durchführen. Die Aufgabe der agilen Führungskraft ist es, ein selbstorganisiertes Team zu bilden. Ein Team, das alle notwendigen Fähigkeiten besitzt, Entscheidungen selber zu treffen. Anhand der Aussagen der InterviewteilnehmerInnen ist anzunehmen, dass es die größte Herausforderung ist, ein Team zur Selbstorganisation zu entwickeln. Umso wichtiger sehen die TeilnehmerInnen es, dass sie selber die agilen Werte verkörpern und vorleben. Übereinstimmend mit der Theorie von Freitag und Freitag, die davon ausgehen, dass sich das Menschenbild besonders in Führungsprozessen spiegelt und das Verhalten der Führungskräfte maßgeblichen Einfluss auf das Wertesystem hat. In der Theorie nennen Freitag und Freitag für den agilen Kontext den Sinn, das Vertrauen und die Verantwortung als zentrale Werte. Auch die InterviewteilnehmerInnen sehen diese Punkte für ein Gelingen als sehr relevant.

Kompetenzen wie emotionale Intelligenz, Selbstreflexion und Coaching sind in der agilen Führung sehr wichtig. Alle InterviewteilnehmerInnen gaben an, dass Führung immer auch mit dem individuellen Stil zusammenhängt. Acht von elf TeilnehmerInnen haben den Servant Leader als geeigneten Führungsstil in der Praxis genannt. Auch im Scrum Guide und ist der Servant Leader als passendster Führungsstil angeführt. In Übereinstimmung mit der Theorie von Röpstorff und Wiechmann sehen es die Führungskräfte in der Praxis als eine große Umstellung und langen Prozess, ihre Denkweisen zu verändern. Vor allem dann, wenn sie zuvor lange als klassische Führungskraft tätig waren. Die größte Übereinstimmung findet sich im Thema Coaching. Sowohl Theorie als auch alle InterviewteilnehmerInnen sehen dieses Thema als sehr ausschlaggebend für den Erfolg von Scrum.

Wenn abschließend nochmal die Forschungsfrage betrachtet wird:

„Was passiert - aus der Sicht von Scrum Master - in Unternehmen, die mit der agilen Methode von Scrum arbeiten und welcher Führungsstil ist anhand der Erfahrungen aus der Praxis am ehesten geeignet?“

Dann kann festgehalten werden, dass in Unternehmen, die mit Scrum arbeiten, enorm viel passiert. Scrum erfordert Agilität und das bedeutet, dass sich dahingehend das komplette Mindset einer Organisation ändern muss. Die Zusammenarbeit, die Verantwortlichkeiten, die Führung und die Unternehmenskultur. Es ändert sich so ziemlich Alles, wenn ein Unternehmen zuvor noch nicht agil war und aus starren Hierarchien besteht. Dafür sind auch zunehmend agile Coaches im Einsatz, die Organisationen, Führungskräfte und Scrum Master bei der Einführung und Umsetzung unterstützen. Was bei so großen Veränderungen durchaus als sinnvoll erscheint. Der Mensch rückt in den Vordergrund und Führungskräfte legen ihren Fokus auf soziale Kompetenzen. Um dahingehend Selbstorganisation und Transparenz zu fördern, kann als geeigneter Führungsstil Servant Leadership und Coaching angeführt werden. Basierend auf den Aussagen der InterviewteilnehmerInnen ist anzunehmen, dass der Erfolg einer agilen Führungskraft daran gemessen wird, wie sehr das Team der Führungskraft vertraut. Übereinstimmend mit der Theorie von Zimmermann beruht dieses Vertrauen darauf, weil Führungskräfte mehr mit der weichen Macht führen. In dem Untertitel der vorliegenden Arbeit wurde die agile Balance zwischen Macht und Selbstorganisation erwähnt. So kann abschließend festgehalten werden, dass die Balance hergestellt werden kann, indem Führungskräfte ihre MitarbeiterInnen unterstützen und bestärken, eigenmächtig und sinnerfüllt zu handeln. Letztendlich geht es nicht darum, Scrum nach dem Buche zu leben, sondern Scrum und Agilität nach seiner Sinnhaftigkeit auszuführen.

7.2 Stärken und Schwächen der Studie

Die Stärke der Studie liegt darin, dass neun von elf InterviewteilnehmerInnen die vorge-schätzte Interviewzeit von 60 Minuten deutlich gesprengt haben. Somit konnten ausführliche Erklärungen und Ansichtsweisen einen umfassenden Einblick in die Thematik erlauben. Alle InterviewteilnehmerInnen gaben Literaturtipps und relevante Anhaltspunkte aus der Praxis, die in der vorliegenden Arbeit berücksichtigt wurden. Ein Interviewpartner eröffnete mir die Möglichkeit, als Hospitantin an mehreren Trainings zu „Agile Leadership“ und „Professional Scrum Master“ teilzunehmen. Somit wurde mir ein besseres

Verständnis vom Rahmenwerk und ein Zugang zu den Schwierigkeiten in der Praxis ermöglicht.

Als Schwäche fiel bei der Auswertung der Interviews auf, dass das Empfinden der „normalen“ Teams in den Organisationen nicht berücksichtigt wurde. Der Interviewleitfaden konzentrierte sich rein auf Agilität und selbstorganisierte Teams. Alle InterviewteilnehmerInnen berichteten, dass Scrum anfänglich an kleinen Projekten oder in Form von Prototeams eingeführt wurde. Es wäre also interessant gewesen, wie sich dabei die MitarbeiterInnen fühlen, die mit der agilen Arbeit (noch) nicht in Berührung gekommen sind. Vor allem dann, wenn die ersten Erfolge im agilen Kontext verzeichnet werden.

Umso tiefer die Beschäftigung mit der Materie wurde, umso mehr Hinterfragungen tauchten auf. Aber es hätte letztendlich den Rahmen der Masterarbeit überschritten. Da die Forschungsfrage ziemlich offengehalten ist, konnten ohnehin viele Punkte und neue Kategorien in der Arbeit angesprochen werden.

7.3 Implikationen für Praxis und Forschung

In Anlehnung an die Erfahrungen der ExpertInnen und in Betracht über die Aktualität von agilen Vorgehensweisen sind noch viele Forschungsaktivitäten relevant. Aktuelle Studien zeigen, dass Scrum vermehrt auch außerhalb der Softwareentwicklung Einsatz findet. Interessant wäre, inwieweit mit Scrum auch in Back Office Bereiche Erfolge verzeichnet werden können. Ein paar wenige InterviewteilnehmerInnen gaben an, dass sie Scrum mit einem Einführungskonzept, welches ebenfalls nach Scrum verlief, implementierten. Es besteht also die Möglichkeit, Scrum in Form eines Konzepts zur Organisationsentwicklung zu adaptieren. In dieser Form von Scrum sind durchaus Chancen zu sehen, weil gerade in einem Change-Management Prozess die Transparenz und das starke Miteinbeziehen von Beteiligten eine wesentliche Rolle spielen. So könnte der Prozess von allen Beteiligten in seiner Sinnhaftigkeit besser verstanden und erlebbar gemacht werden, was zu einem nachhaltigen Erfolg führen wird.

Für die Praxis ist auf die selbstorganisierten Teams hinzuweisen. Es ist ein langer Weg, bis ein Team selbstorganisiert arbeitet. Vor allem bei Menschen von älteren Generationen und bei Organisationen mit starren Hierarchien, in denen alte Muster und Denkweisen stark verankert sind. Es empfiehlt sich, eine starke Aufmerksamkeit darauf zu richten, dass ein neu geformtes und selbstorganisiertes Team in den ersten paar Monaten

langsamer wird, bevor es zu reifen beginnt. Das merken die Teams auch selber, aber dieser Prozess ist notwendig und sollte daher auch den umliegenden Personen, vor allem Vorgesetzten und Management, klar sein. Danach ist der Tipp an die Praxis, ein reifes Scrum Team nicht wieder aufzulösen. Es braucht viel Zeit, bis ein Team reif wird, das kann sogar über Jahre dauern und daher wäre es für alle Beteiligten ein Nachteil, ein solches Team wieder aufzulösen. Es wäre auch ein Forschungsfeld interessant, wie schnell sich die Teamreife aufgrund agiler Vorgehensweisen verbessern kann im Gegensatz zu den klassischen.

Für den Scrum Master kann angemerkt werden, dass es sinnvoll ist, ihn in die Personalentwicklung miteinzubeziehen. Da er sehr nahe am Team ist und viel beobachtet, kennt er die Stärken und Schwächen der MitarbeiterInnen. Folglich ist es sinnvoll, die Meinung des Scrum Masters bei der Fort- und Weiterbildung der MitarbeiterInnen zu berücksichtigen. Für Scrum Master die rein aus einem technischen Umfeld kommen gilt der Rat, sich intensiv mit der betriebswirtschaftlichen Sicht und mit dem Thema Coaching zu beschäftigen. Generell erfordert die Agilität auch, dass man am aktuellen Stand der Dinge ist. Das gilt für Scrum Master und agile Führungskräfte gleichermaßen. Dafür gibt es zum Beispiel „agile Stammtische“, die einen Austausch und einen Perspektivenwechsel ermöglichen.

Wenn man sich die agilen Werte ansieht, geht es vorrangig um das Verhalten von Menschen. Somit ist es sinnvoll, die Forschungsaktivitäten auf den psychologischen Hintergrund von Scrum zu vertiefen. Allgemein bringt Agilität ständige Veränderungen mit sich, sei es am Produkt oder an den Prozessen der Umsetzung. Es stellt sich die Frage, wo die Kapazitätsgrenze von Menschen ist, wenn es um Veränderungsgeschwindigkeit geht. Dazu wäre auch wissenswert, wie viel Agilität und wie viel Routine nötig sind, um Wohlbefinden und Freude am Arbeitsplatz in höchstem Ausmaß zu erhalten.

Die dargestellten Perspektiven zeigen, dass zum Thema „Scrum und Führung“ noch viele Ansatzpunkte zur weiteren Fundierung liegen. Da sich Agilität und Scrum bei vielen Organisationen noch in der Anfangsphase befinden, kann davon ausgegangen werden, dass in den nächsten Jahren noch viele Forschungsfelder eröffnet werden.

Literaturverzeichnis

- Arendt, Hannah. (1970). Macht und Gewalt (Originaltitel: On Violence). München: Piper Verlag.
- Binner, Hartmut F. (2016). Digitale Revolution – Erfolgreiche Umsetzung über Organisation 4.0, Prozessdigitalisierung, ZWF 111 (2016) 3, München: Carl Hanser Verlag.
- Bischof, Helmut/Kohn, Immanuel. (2015). Werkzeugkiste. Mit Scrum zur agilen Organisation. Organisationsentwicklung, 3 (44), 90-95.
- Cooperrider, David/Whitney, Diana/Stavros, Jaqueline M. (2008). Appreciative Inquiry – Handbook. For Leaders of Change. 2nd Edition. Brunswick: Crown Publishing.
- Derby, Esther/Larsen, Diana. (2006). Agile Retrospektives. Making Good Teams Great. Raleigh: The Pragmatic Bookshelf.
- Freitag, Kerry/Freitag, Matthias. (2016). Was versteht man unter agiler Führung? Organisationsentwicklung Nr. 2, 15.April 2016, 69. Handelsblatt Fachmedien GmbH.
- Gärtner, Markus/Wolf, Henning. (2015). Agile Review. Fü(h)r uns. Einblicke – Erfahrungen – Erkenntnisse. Online: https://www.it-agile.de/fileadmin/agile_review/ar2015_02/Leseprobe_A4_Einzelseiten.pdf [Abruf am 11.12.2016].
- Glasl, Friedrich/Lievegood, Bernard. (2016). Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management. 5., erweiterte und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.
- Gloger, Boris/Rösner, Dieter. (2014). Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements. München: Carl Hanser Verlag.
- Gloger, Boris. (2016). Scrum. Produkte zuverlässig und schnell entwickeln. 5., überarbeitete Auflage. München: Carl Hanser Verlag.
- Goll, Joachim/Hommel, Daniel. (2015). Mit Scrum zum gewünschten System. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Gren, Lucas/Torkar, Richard/Feldt, Robert. (2016). Group development and group maturity when building agile teams: A qualitative and quantitative investigation at eight large companies. The Journal of Systems and Software, 124 (2017), 104-119.
- Kaltenecker, Siegfried/Spielhofer, Thomas/Eybl, Sabine/Schober, Johanna/Jäger, Stefan. (2010). Erfolgreiche Führung in der Agilen Welt. Eine Studie der PAM. Online: http://www.organisationsforschung.at/publikationen/PAM-Survey_Agile_Leadership_DE.pdf [Abruf am 11.12.2016].

- Komus, Ayelt. (2013). Agiles Prozessmanagement – Wie Scrum nachhaltiges und erfolgreiches Prozessmanagement ermöglicht. Vortrag auf der MID insight, NCC Mitte, Messe Nürnberg, 12. November, 2013.
- Komus, Ayelt. (2017). Abschlussbericht: Status Quo Agile 2016/2017. 3. Studie über Erfolg und Anwendungsformen von agilen Methoden. Hochschule Koblenz. University of Applied Sciences. Erstveröffentlichung: 01.03.2017.
- Komus, Ayelt. (2017). Mit vielen Sprints ins Ziel kommen. Produktentwicklung. VDI Nachrichten, 03. März 2017, Nr. 9, 15.
- Köstler, Markus. (2014). Systemische Intervention als agile Projektmanagementmethode. Systemische Aspekte im klassischen und agilen Projektmanagement. Books on demand.
- Kruse, Jan (2014). Qualitative Interviewforschung ein integrativer Ansatz. Weinheim [u.a.]: Beltz Juventa.
- Lei, Howard/Ganzjeizadeh, Farnaz/Jayachandran, Pradeep Kumar/Ozcan, Pinar. (2015). A statistical analysis of the effects of Scrum and Kanban on software developments projects. Elsevier. Robotics and Computer-Integrated Manufacturing 34 (2017), 59-76.
- Paschek, Daniel/Rennung, Frank/Trusculescu, Adelin/Draghaci, Anca. (2016). Corporate development with agile business process modeling as a key success factor. Elsevier, Procedia Computer Science 100 (2016), 1168-1175.
- Pichler, Roman. (2008). Scrum – Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen. Heidelberg: dpunkt Verlag.
- Pink, Daniel. (2010). Drive: Was sie wirklich motiviert (amerikanische Originalausgabe 2009 mit dem Titel: Drive - The Surprising Truth About What Motivates Us) Salzburg: Ecowin Verlag.
- Reuter, Claudia. (2015). Agiles Prozessmanagement. Prozessmanagement zfo 02/2015, 84, 128-134.
- Röpstorff, Sven/Wiechmann, Robert. (2016). Scrum in der Praxis. Erfahrungen, Problemfelder und Erfolgsfaktoren. 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Heidelberg: dpunkt Verlag.
- Rubin, Kenneth S. (2014). Essential Scrum. Umfassendes Scrum-Wissen aus der Praxis. Rheinbreitbach: mitp Verlag.

- Snowden, David J./Boone, Mary E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review, 2007 (11), 1-16.
- Streule, Thomas/Miserini, Nino/Bartlome, Olin/Klippel, Michael/Garcia de Soto, Borja. (2016). Implementation of Scrum in the Construction Industry. Elsevier. Procedia Engineering 164 (2016), 269-276.
- Sutherland, Jeff/Schwaber, Ken. (2016). Der Scrum Guide – der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln. Online: <http://www.scrumguides.org/docs/scrum-guide/v2016/2016-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100> [Abruf am 28.11.2016].
- Sverrisdottir, Hrafnhildur Sif/Ingason, Helgi Thor/Jonasson, Haukur Ingi. (2014). The role of the product owner in scrum-comparison between theory and practices. Elsevier. Procedia – Social and Behavioral Sciences 119 (2014), 257-267.
- Takeuchi, Hirotaka/Nonaka, Ikujiro. (1986). The New New Product Development Game. Harvard Business Review, 64 (1), 137-146.
- Wastian, Monika/Braumandl, Isabell/von Rosenstiel, Lutz. (Hrsg.) (2012). Angewandte Psychologie für das Projektmanagement. Ein Praxishandbuch für die erfolgreiche Projektleitung. 2., aktualisierte Auflage. Heidelberg: Springer Verlag.
- Wirdeman, Ralf. (2011). Scrum mit User Stories. 2. erweiterte Auflage. München: Carl Hanser Verlag.
- Von Bergen, Katja. (2015). Agiles Management. Agile Organisationsentwicklung. ZWF, Jahrg. 110 (2015) 6, 370-372.
- Verheyen, Gunther. (2013). Scrum – A Pocket Guide. A Smart Travel Companion. Best Practice. Zaltbommel: Van Haren Publishing.
- Zepke, Georg. (2010). Qualitative Forschungsmethoden. Wien: FFH Gesellschaft zur Erhaltung und Durchführung von Fachhochschulstudiengängen m.b.H.
- Zimmermann, Wolfgang. (2016). Umbruch in der Chefetage. Vom Heldentum zur agilen Führung. 1. Auflage, Freiburg: Haufe

Online-Quellen:

<http://agilemanifesto.org/principles.html> [Abruf am 02.03.2017]

<https://www.leadion.de/2015/08/31/wir-alle-leben-in-der-vuca-welt/> [Abruf am 21.03.2017]

<http://www.holacracy.org/how-it-works/> [Abruf am 21.03.2017]

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die vier Werte vom agilen Manifest.....	08
Abbildung 2: Unterschied von agiler und klassischer Vorgehensweise.....	11
Abbildung 3: Die Stacey-Matrix.....	13
Abbildung 4: Das Cynefin Framework.....	14
Abbildung 5: The house of Scrum.....	20
Abbildung 6: Das Scrum Framework.....	23
Abbildung 7: Prinzipien agiler Zusammenarbeit und Führung.....	48
Abbildung 8: Klassisches vs. Agiles Dreieck.....	88

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Level der Autorität.....	46
Tabelle 2: Überblick InterviewteilnehmerInnen.....	57
Tabelle 3: Kompetenzen einer agilen Führungskraft lt. InterviewteilnehmerInnen.....	72

Anhang

Interviewleitfaden zum Thema

Scrum und Führung

Eine agile Balance zwischen Macht und Selbstorganisation

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit nehmen, mit mir dieses Interview zu führen. Ich studiere an der Ferdinand Porsche FernFH Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie und führe im Rahmen meiner Masterarbeit eine qualitative Studie zum Thema „Scrum und Führung“ durch. Bis jetzt habe ich mich mit dem theoretischen Hintergrund zu diesem Thema befasst und nun möchte anhand der Erfahrungen von Scrum Master wissen, wie Scrum angewendet wird, welche Konflikte in Verbindung mit Scrum entstehen und ob es einen geeigneten Führungsstil gibt.

Fühlen Sie sich bitte frei, mir die Fragen ausführlich zu beantworten. Sollte eine Frage nicht verständlich sein, bitte einfach nachfragen. Das Interview dauert ca. 60 Minuten, es wird digital aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Wenn Sie es wünschen, werde ich Ihnen gerne eine Kopie vom Transskript zukommen lassen. Ich kann Ihnen versichern, dass die erhobenen Daten streng vertraulich behandelt werden und ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken dienen!

1. Was war der Grund, warum sich Ihre Organisation für die Methode von Scrum entschieden hat?
2. Wie wurde Scrum in Ihr Unternehmen implementiert?
3. Wer sind wichtige Beteiligte, damit die Implementierung tatsächlich durchgeführt werden kann und Akzeptanz findet?
4. In welchen Bereichen wird in Ihrer Organisation Scrum angewendet?
5. Werden in Ihrer Organisation Werkzeuge zur Verfügung gestellt, um nach Scrum zu arbeiten? Wenn ja, welche?
6. Werden die eingesetzten Werkzeuge auch dem Kunden zur Verfügung gestellt? Wenn ja, welche? Wenn nein, warum nicht?

7. Ist Scrum in Ihrer Organisation ein Methodenstandard oder hängt die Projektentwicklung vom Kunden ab?
8. Was hat sich seit der Anwendung von Scrum für die MitarbeiterInnen verändert?
9. Was hat sich seit der Anwendung von Scrum für die Organisation verändert?
10. Sind Sie der Meinung, dass in Zukunft noch Verbesserungen für die Organisation anhand von Scrum möglich sind? Wenn ja, was könnte sich z.B. verbessern?
11. Konnten Sie seit der Arbeit mit Scrum Veränderungen an der Unternehmenskultur wahrnehmen? Wenn ja, was hat sich verändert?
12. Sind Sie der Meinung, dass sich die Unternehmenskultur einer Organisation generell ändern sollte, wenn sich die Organisation agil entwickeln will? Wenn ja, was sollte sich ändern?
13. Haben sich innerhalb Ihres Scrum Teams Konflikte ereignet, die Sie auf die Methode von Scrum zurückführen würden? Wenn ja, welche und wie wurden sie gelöst?
14. Hat die Anwendung von Scrum innerhalb der Organisation Skepsis ausgelöst? Wenn ja, kam es in weiterer Folge zu Konflikten? Wie wurden diese Umstände gelöst?
15. Wenn Sie über Ihre Organisation hinausschauen, hat der Einsatz von Scrum für Disharmonie bei Lieferanten und/oder Kunden gesorgt? Wenn ja, gab es konkrete Konflikte? Wie wurden diese Umstände gelöst?
16. Haben Sie einen Tipp, wie man in Zukunft noch besser mit Konflikten bei Scrum umgehen könnte oder eventuell einige Konflikte im Vorhinein schon vermeiden könnte?
17. Was ändert sich für Sie als Führungskraft, wenn sie ein selbstorganisierendes Team führen?
18. Vor welchen Herausforderungen stehen Sie, wenn Sie als agile Führungskraft tätig sind?
19. Wie verändert sich Ihr Verantwortungsbereich, wenn Sie als agile Führungskraft tätig sind?
20. Welche Kompetenzen sind Ihrer Meinung nach für eine agile Führungskraft wichtig, damit ein selbstorganisierendes Team geführt werden kann?
21. Können Sie wichtige Werte nennen, die von einer agilen Führungskraft verkörpert und gelebt werden sollten, damit ein Scrum Team gut funktionieren kann?
22. Ist es möglich, nach Ihren bisherigen Erfahrungen einen geeigneten Führungsstil für Scrum zu nennen?

23. Inwieweit können Sie als agile Führungskraft Entscheidungen für das Scrum Team treffen und wo liegen Ihre Grenzen?
24. Was tun Sie, damit trotz dieser Grenzen ein gelungener Ablauf bzw. eine gelungene Zusammenarbeit stattfindet?
25. Wurden Sie als Führungskraft beim Einsatz von Scrum mit Ihnen bis dato unbekanntem Situationen/Konfliktfeldern konfrontiert?
26. Welche Tipps würden Sie einer Organisation geben, die zum ersten Mal Scrum einführt?
27. Welche Ratschläge würden Sie einem angehenden Scrum Master mitgeben, der zum ersten Mal ein Scrum Team führt?

Abschluss:

Vielen Dank für Ihre Bereitschaft mir ein Interview zu geben. Es war sehr interessant Ihre Sichtweisen und Erfahrungen kennenzulernen. Darf ich Sie zum Abschluss noch um kurze Auskünfte für die Statistik bitten?

Für statistische Zwecke:

Alter:

Branche:

Geschlecht:

Größe des Unternehmens:

Größe des geführten Scrum Teams:

Wie lange arbeiten Sie schon mit Scrum:

Sind sie zertifizierter Scrum Master:

Externer oder interner Scrum Master: