

BRANCHE Soziale Netzwerke

ZEITRAUM 2008-2010

STANDORT Berlin und Vorarlberg

KURZINFO

In Veränderungsprozessen werden Dinge verworfen, an denen man sich bisher orientiert hat. Bei Scrum werden aus Befehlsempfängern sich selbst organisierende Teams, man darf und soll hinterfragen und am Ende zählt das Ergebnis, nicht der Weg dorthin. Jodok Batlogg, Unternehmer und in einer seiner früheren Positionen CTO bei studiVZ, hat die Erfahrung gemacht, wie gut Scrum funktioniert, wenn die involvierten Menschen dafür offen sind. Und er weiß, wie es torpediert werden kann, wenn Scrum an festgefahrenen Sichtweisen rührt. Seit 2003 arbeitet er in der Softwareentwicklung mit agilen Methoden und bezeichnet sich als „Agile Being“. Einige seiner Scrum-Erlebnisse in punkto Teambuilding und Leadership hat er uns erzählt.

borisgloger consulting GmbH

Lichtentaler Straße 7
76530 Baden-Baden · Deutschland

Tel: +49 (0)7221 3 98 73 7-0
Fax: +49 (0)7221 3 98 73 7-10
office@borisgloger.com

borisgloger professionals gmbh

Margaretenstraße 77/5
1050 Wien · Österreich

Fax: +43 (0)1 913 99 00
wien.office@borisgloger.com

www.borisgloger.com

„Du und dein Scrum“: Wenn agiles Denken wunde Punkte trifft

Selbstorganisation und Flexibilität ist für Menschen in hierarchisch geprägten Unternehmen oft nicht so selbstverständlich, wie man denken würde. Manchmal wird es sogar als bedrohlich empfunden, wenn diese Freiheiten ermöglicht werden. Die Einführung von Scrum macht mitunter Ängste, Entscheidungsschwächen und Spannungen in der Organisation sehr deutlich sichtbar.



TEAMS FORMIEREN – ÄNGSTE AUS DER SCHULZEIT

Als Batlogg zum ersten Mal Scrum einsetzte, wurde schnell deutlich, wie sich Mitarbeiter an die Führung klammern, wenn sie bisher in einer gewachsenen hierarchischen Organisation gearbeitet haben. Verständlich, eine Schwierigkeit, die im Change Prozess einfach sichtbar wird. „Wir wollten crossfunktionale Teams haben. Die Teambestimmung von außen war ein Drama mit Problemen à la wer kann nicht mit wem“, erzählt Batlogg. „Also sollten sich die Teams selbst zusammenstellen.“ Eine gefürchtete Situation wie im Sportunterricht entstand: Teams formierten sich und am Ende gibt es Mitarbeiter, die erstmal übrig sind. Will die niemand dabei haben? Warum ist das so? „Das Team hat ein Gefühl dafür, mit wem es die besten Ergebnisse erzielen kann und mit wem nicht – was nicht heißt, dass jemand ein schlechterer Mensch

ist, es zeigt nur auf, dass es hier Probleme gibt, für die man eine Lösung finden muss“, sagt Batlogg. Trotzdem kann man diese gruppenspezifisch ehrlichere Vorgangsweise als nicht sozial kritisieren. Diese unangenehme Aufgabe wird gern auf eine Führungskraft abgeschoben. Die soll eine Entscheidung treffen, die für alle passt. Damit wird ein Grad an Perfektion erwartet, der dem Kern agiler Methoden vollkommen entgegenläuft: Eine für immer gültige Entscheidung zu treffen. „Einer wird immer beleidigt sein, aber man muss als Führungskraft das Standing haben und sagen, dass es keine einzig gültige Lösung gibt. Es gibt nur Entscheidungen, die im Moment passen“, skizziert Batlogg einen möglichen Umgang. Das Denken in den absoluten Kategorien „richtig“ und „falsch“ aufzubrechen ist eine der wichtigsten Aufgaben bei der Einführung von Scrum. Sonst bleibt die Teamorganisation immer ein latentes Problem.

LEADERSHIP – EINE SITUATIVE ANGELEGENHEIT

Ein Ansatz für den Wissenstransfer war, zwischen den crossfunktionalen Teams Domain Leads zu etablieren, also Mitarbeiter, die sich über Teamgrenzen hinweg um bestimmte Themen kümmern. „Die Domain Leader waren fachlich die besten Leute, wurden aber nicht als Leader akzeptiert“, berichtet Batlogg. Es hat sich gezeigt, dass Leadership im Scrum-Umfeld eine situative Angelegenheit ist. Je nachdem, welche Entscheidung getroffen werden muss, ist dem Team implizit klar, wer für die Problemlösung geeignet ist. Was übrig bleibt, sind organisatorische Dinge wie Urlaubsanträge oder Budget-freigaben. Eine mögliche Lösung ist ein „Klassensprecher“ im Team. Er ist keine disziplinarische Führungskraft, sondern das Sprachrohr des Teams und wird durch zwei Prinzipien ernannt: Er erklärt sich dazu bereit und wird in seiner Bereitschaft von den übrigen Kollegen unterstützt. Anders als der ScrumMaster, der nach außen kommuniziert, geht es hier um Themen innerhalb des Teams.

SCRUMMASTER – SIND DIE ÜBERHAUPT PRODUKTIV?

Bei der Umstellung auf Scrum werden Projektmanager und Marketingmitarbeiter meistens zu ScrumMastern. „Als ScrumMaster muss man viel Verantwortung übernehmen“, sagt Batlogg. „Die anderen fragen sich aber, ob ein ScrumMaster überhaupt produktiv ist.“ Gerade wenn Scrum auf andere Unternehmensbereiche ausgeweitet wird, ist ein ScrumMaster als Moderator und Leiter effizienter Meetings gefordert. Es hilft, auch die ScrumMaster einer Organisation in einer Gruppe zusammenzuschweißen. Ein bedeutendes Signal ist der Draht zum Management. Ein

Company ScrumMaster sollte in den wichtigen Gremien des Unternehmens sitzen.

PRODUCT OWNER – KOLLEGEN IM SPAGAT

Die Entwicklung arbeitet mit Scrum, der Rest des Unternehmens nicht. Dazwischen zerreißt sich ein Product Owner wegen Priorisierungen. Gibt es einen Company Backlog, in dem Ideen gegeneinander antreten oder sind nach Themenbereichen organisierte und vorpriorisierte Backlogs besser? „Auch in dieser Frage ist für hierarchisch geprägte Organisationen schwer zu erkennen, dass es keine endgültigen Lösungen gibt, sondern die im Moment richtigen Entscheidungen“, betont Batlogg. Iterationen sind das Positive an Scrum – man kann ausprobieren, wieder neu organisieren und sich dadurch verbessern. An diesem Punkt macht Scrum oft Entscheidungsschwäche deutlich sichtbar.

BONUSGETRIEBENHEIT VERENGT DIE SICHTWEISE

Eine Erfahrung von Jodok Batlogg ist, dass man sich mit Scrum nicht beliebt macht, wenn die Grundeinstellung vollkommen konträr zu agilen Ansätzen ist. „Erschreckend ist die Meinung, dass intrinsisch motivierte Mitarbeiter Freiheiten ausnützen und Scrum Faulheit fördert“, sagt Batlogg. „Die Gruppendynamik verhindert aber genau das.“ Solche Vorwürfe kommen z.B. aus einem Verständnis für Verkauf, wo erreichte Planzahlen und Boni die Anreize sind - Motivationen, die in kreativen Bereichen Nachrang haben. Auch Investoren sind im Wasserfalldenken verhaftet und wollen genaue Ergebnispläne. Selbst wenn jeder weiß, dass sie nicht eingehalten werden können. Eine Roadmap mit abgestuften

Genauigkeiten à la Scrum ist trotzdem schwer zu argumentieren. „Es ist kaum verständlich zu machen, dass man mit agilen Ansätzen nicht das Ziel in Frage stellt, sondern auf dem Weg dorthin flexibel bleiben will.“

ES KANN NICHT SEIN, WAS NICHT SEIN DARF

Sogar wenn Scrum die erhofften Erfolge bringt, ist das meistens kein stichhaltiges Argument für Skeptiker. Den Satz „Du und dein Scrum!“ hat Batlogg mehr als einmal gehört. „Es gehört viel Größe dazu, Menschen gewisse Freiheiten zuzugestehen und ihnen zu vertrauen. Wenn hier nichts passiert, werden die Vorteile von Scrum nicht deutlich“, zieht Batlogg einen illusorischen Zahn. Denn schließlich kann man aus Sicht der Kritiker nicht beweisen, dass es nicht auch auf die traditionelle Art und Weise geklappt hätte.



Jodok Batlogg

„Es ist für Menschen praktisch, Unge-wohntes anzugreifen. In hierarchisch geprägten Organisationen kann Scrum zur Projektionsfläche latenter Ängste werden. Eine der größten ist die Angst vor Entscheidungen. Die involvierten Mitarbeiter von starren Vorstellungen über richtig und falsch zu befreien, ist eine der wichtigsten, aber auch eine der schwersten Aufgaben.“