

Dominik Maximini

Scrum - Einführung in der Unternehmens- praxis

Von starren Strukturen zu agilen Kulturen



Springer Gabler

Scrum - Einführung in der Unternehmenspraxis

Dominik Maximini

Scrum - Einführung in der Unternehmenspraxis

Von starren Strukturen zu agilen Kulturen

 Springer Gabler

Dominik Maximini
Wendlingen am Neckar, Deutschland

ISBN 978-3-642-34822-8
DOI 10.1007/978-3-642-34823-5

ISBN 978-3-642-34823-5 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media

www.springer-gabler.de

Ein kurzes Vorwort von Ken Schwaber

Dominik Maximini weist darauf hin, dass es aktuell 571 Bücher zum Thema Scrum gibt. Diese repräsentieren eine Galaxie von Sichtweisen, Verbesserungen, Verkörperungen und Veranstaltungen des Scrum-Prozesses.

In „Scrum einführen“ nimmt Herr Maximini die herausragendsten dieser Ideen und verpackt sie in Geschichten und Hinweise, die Sie sich merken sollten. Er verwebt all diese Informationen in eine bekömmliche Form, eine Form, die Sie bei Ihrer Scrum-Einführung leiten wird.

Scrum on!

Ken Schwaber, 29.09.2012

Danksagung und Disclaimer

Ich möchte die Gelegenheit nutzen, all jenen zu danken, die mir bei der Umsetzung dieses Buches geholfen haben. Ohne die Hilfe all dieser Menschen würden Sie, werter Leser, dieses Buch nicht in Händen halten. Insbesondere gilt mein Dank dabei:

Tina Michaela Harder, die mir den Rücken stärkte und die Zeit gab, dieses und andere Projekte zu vollenden.

Elke Maximini, deren stete Hilfsbereitschaft und scharfer Verstand mir mehr als einmal half, literarische Klippen zu umschiffen.

Dieter Maximini, dessen niemals wankendes Vertrauen in mich mir immer wieder neue Kraft gibt.

Andreas Plattner, der in Rekordzeit kritisches Feedback zum Manuskript beisteuerte.

Ken Schwaber, dessen Pionierarbeit dieses Buch überhaupt erst möglich gemacht hat und dessen unkomplizierte Hilfsbereitschaft mir schon mehr als einmal geholfen hat.

Meinen Kunden, ohne die ich niemals die Erkenntnisse hätte sammeln können, die zu diesem Buch geführt haben.

Meinen Kollegen und Scrum-Veteranen, mit denen ich so manche Schlacht geschlagen und spannende Diskussionen geführt habe.

Und natürlich Ihnen, dem Leser, denn würde es Sie nicht geben, wäre die Mühe umsonst gewesen.

Ich habe beim Schreiben dieses Buches öfter männliche Personalpronomen verwendet. Das ist kein Ausdruck einer Gesinnung oder der Versuch einer Benachteiligung, sondern eine Vereinfachung, die von dem Umstand herrührt, dass manche Rollen (insbesondere „Scrum Master“ und „Product Owner“) in ihrer allgemeinen Form männlich angesprochen werden. Ich bitte dafür um Ihr Verständnis.

Einführung

Agile Methoden, allen voran Scrum, werden immer populärer. Sucht man heute nach „Scrum“, so bringt Google ca. 22.100.000 Treffer, Amazon kennt weltweit 571 Bücher zu diesem Thema. Vermutlich ist die Zahl erneut gestiegen, wenn Sie dieses Buch in Ihren Händen halten. Diese Flut von Informationen kann Ihnen zwar helfen, einen tieferen Einblick in die agilen Praktiken zu erhalten, jedoch habe ich bislang noch keine leicht verständliche Anleitung gefunden, wie man Scrum erfolgreich in seinem Unternehmen einführen kann. Genau darum geht es häufig: Sowohl Manager als auch Entwickler oder Scrum Master bemühen sich nach Kräften, scheitern aber immer wieder an den gleichen Problemen bei der Einführung. Dabei geht es weniger um die technische Einführung (also z. B. welche Tools werden benötigt und wie genau werden die Freiräume in Scrum genutzt), sondern um die Sicht der Organisationsentwicklung. Oft werden die Menschen wegen einer zu starken Fokussierung auf Prozesse vernachlässigt.

Dadurch bedingt sehe ich in meiner Praxis als Scrum Coach täglich Scrum Implementierungen, bei denen alle Beteiligten der Ansicht sind, dass diese eher einen Rück- als Fortschritt darstellen.

Dabei ist Scrum selbst sehr einfach. Man kann Scrum auf einem Bierdeckel erklären, selbst die offizielle „Spielanleitung“ passt auf gerade einmal 16 Seiten (Scrum Guide (Oktober 2011)). Inklusive Deckblatt, Inhaltsverzeichnis und Danksagungen. Die Folgen der Umsetzung und der damit verbundenen Transparenz zu managen, ist dagegen ein höchst komplexer Vorgang, der nur allzu gerne unterschätzt wird. Persönliche Befindlichkeiten, Abhängigkeiten in andere Prozesse und Abteilungen, Ängste sowie Beziehungen sorgen gerne für ein Scheitern der Einführung.

In diesem Buch werden Sie lernen, wie man diesem Scheitern entgegen kann. Nicht lernen werden Sie allerdings die Basistheorie: Dazu gibt es genug Material am Markt. Lesen Sie im Zweifel den kostenlos online erhältlichen Scrum Guide¹.

Nur die wichtigsten Punkte werden im Text herausgestellt, damit keine Missverständnisse entstehen. Grob gliedert sich dieses Buch in vier Teile.

¹ Scrum Guide, <http://www.scrum.org/scrumguides>.

Zunächst erhalten Sie einen Überblick über Grundlagen und notwendige Vorarbeiten, garniert mit einigen realen Beispielen aus der Praxis. Im zweiten Teil lernen Sie, wie Sie die Lehren von John Kotter im Hinblick auf eine Scrum-Einführung umsetzen können.

Um dieses Wissen zu vertiefen und im Geiste auch direkt anwenden zu können, stellt Ihnen der dritte Teil eine ausführliche Fallstudie zur Verfügung, die zwar im Ganzen nie genau so geschehen ist, deren einzelne Elemente aber real sind oder waren.

Im letzten Teil, erhalten Sie schließlich einige weiterführende Informationen und Tipps, worauf Sie im Zusammenhang mit bestimmten Scrum-Elementen und Methoden besonders achten sollten. Die Kapitel im vierten Teil beschränken sich auf das Wesentliche und versuchen, Ihnen in wenigen Zeilen die relevanten Informationen bereitzustellen.

Dieses Buch stellt Ihnen ganz bewusst keine Checklisten zur Verfügung, die Sie bei Ihrer Scrum-Einführung nutzen könnten. Das liegt daran, dass jedes Unternehmen und jedes Projekt seine ganz eigenen Rahmenbedingungen, Spielregeln und Probleme hat. Ein Problemlösungsansatz, der für ein Szenario gilt, kann schon im nächsten Projekt desselben Unternehmens kontraproduktiv sein. Was Sie allerdings erhalten, ist eine Zusammenfassung der wichtigsten Punkte am Ende der relevanten Kapitel. Dies erleichtert es Ihnen, das Gelesene zu rekapitulieren und auf Ihren Kontext anzuwenden.

Bevor wir beginnen noch ein Wort der Warnung: Mit einer Scrum-Einführung begeben Sie sich in das weite Feld der Organisationsentwicklung. Das ist kein Kinderspiel. Große Chancen stehen hier großen Risiken gegenüber. Ich warne Sie daher eindringlich davor, die Inhalte dieses Buches blind umzusetzen. Hinterfragen Sie kritisch und ehrlich, ob für Sie und Ihre Organisation alle Vorschläge geeignet sind. Am Ende des Tages sind Sie – und niemand sonst – für die Folgen der Veränderungen verantwortlich.

Beispiel

Im Verlauf dieses Buches werden Sie öfter auf Textpassagen treffen, die eingerückt und mit der Überschrift „Beispiel“ versehen sind. Es handelt sich dabei um persönliche Erfahrungen, an denen ich Sie teilhaben lasse. Ich plaudere hier sozusagen aus dem „Nähkästchen“ meiner täglichen Arbeit. Der Zweck dieser Passagen ist, Sie an den Erfahrungen anderer Unternehmen teilhaben zu lassen. Beurteilen Sie selbst, ob die dort beschriebenen Fallstudien auch auf Sie selbst zutreffen könnten, oder nicht. Profitieren Sie von positiven Erfahrungen und lernen Sie aus den Fehlern anderer.

Inhaltsverzeichnis

Teil I Grundlagen und Vorarbeiten

1	Ausprägungen im Unternehmen	3
1.1	Scrum PRN	3
1.2	Scrum Software Studio	4
1.3	Virtuelles Scrum Software Studio	5
1.4	Fassaden-Scrum	6
1.5	Tiefen-Scrum	6
1.6	Nachhaltiges Tiefen-Scrum	7
1.7	Welches Scrum für welches Ziel	7
	Literatur	9
2	Verschiedene Startpunkte	11
2.1	Top-Down-Einführungen	11
2.2	Bottom-up-Einführungen	12
2.3	U-Boote	13
2.4	Auswahl des richtigen Startpunktes	14
	Literatur	14
3	Überlegungen zur Einführung von Scrum	15
3.1	Gründe für die Scrum-Einführung	15
3.2	Stakeholdermanagement	18
3.3	Verschiedene Situationen und Produktarten	19
	Literatur	20
4	Die Scrum-Einführung im Überblick	21
4.1	Scrum mit Scrum einführen	22
4.2	Multi-Change-Initiativen	23
	Literatur	24

Teil II Die Anwendung von Kotter's Prinzipien in der Praxis

5	Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen	27
5.1	Die Impediment-Tiefenanalyse	29
5.2	Velocity-Extrapolation	30
5.3	Allgemeine Hinweise zur Erzeugung der Dringlichkeit	32
5.4	Das sollten Sie sich merken	33
6	Die Führungskoalition	35
6.1	Zusammensetzung	35
6.2	Organisation	38
6.3	Aufgaben	41
6.4	Das sollten Sie sich merken	42
7	Vision und Strategie	43
7.1	Vision und Strategie im Kontext von Führung und Management	43
7.2	Vorgehen zur Erstellung von Vision und Strategie	44
7.3	Das sollten Sie sich merken	46
	Literatur	47
8	Die Vision des Wandels kommunizieren	49
8.1	Was Sie schon immer über Kommunikation wissen wollten	49
8.2	Das sollten Sie sich merken	51
	Literatur	52
9	Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen	53
9.1	Betroffene zu Beteiligten machen	53
9.2	Typische hemmende Faktoren in Bezug auf Scrum	55
9.3	Das sollten Sie sich merken	63
	Literatur	64
10	Schnelle Erfolge erzielen	65
10.1	Warum Träumer einen Wecker brauchen	65
10.2	Was kurzfristige Erfolge auszeichnet	66
10.3	Piloten	68
	10.3.1 Identifikation	68
	10.3.2 Vorbereitung	71
	10.3.3 Implementierung	75
	10.3.4 Häufige Probleme	82
	10.3.5 Erfolgskontrolle und Reporting	91
10.4	Das sollten Sie sich merken	93
	Literatur	93

11	Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten	95
11.1	Beförderungen und andere Kapitalverbrechen	95
11.2	Jetzt geht es erst richtig los	96
11.3	Das sollten Sie sich merken	98
12	Neue Ansätze in der Kultur verankern	99
12.1	Ursprung von Kultur	100
12.2	Verankerung	101
12.3	Das sollten Sie sich merken	103
	Literatur	104
13	Einführung von Scrum in großen Teams	105
13.1	Besonderheiten	105
13.2	Direkter Vergleich einer kleinen und einer großen Einführung	107
13.3	Koordination	108
13.4	Zeitpunkt	111
13.5	Das sollten Sie sich merken	111
	Literatur	112

Teil III Fallstudie

14	Die Scrum-Einführung	115
14.1	Aller Anfang ist schwer	115
14.2	Dringlichkeit	119
14.3	Die Führungskoalition	123
14.4	Vision und Strategie	132
14.5	Kommunikation	137
14.6	Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen	139
14.7	Schnelle Erfolge erzielen	147
14.8	Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten	151
14.9	Neue Ansätze im Unternehmen verankern	159
14.10	Über diese Fallstudie hinaus	161
14.11	Die Personen der Fallstudie im Überblick	162

Teil IV Weiterführende Informationen

15	Rollen	167
15.1	Product Owner	167
15.2	Scrum Master	170
15.3	Entwicklungs-Team	171
15.4	Management	172

15.5	Sie als Change Manager	173
15.6	Scrum-Berater	174
15.7	Vorgehen bei der Besetzung der Rollen	175
	Literatur	176
16	Artefakte	177
16.1	Produktinkrement	177
16.2	Product Backlog	177
16.3	Sprint Backlog	178
16.4	Definition of Done	179
17	Ereignisse	181
17.1	Der Sprint selbst	181
17.2	Sprint Planning	182
17.3	Sprint Review	183
17.4	Sprint Retrospektive	183
17.5	Daily Scrum	184
	Literatur	184
18	Methoden	185
18.1	Planning Poker	185
18.2	Planning Poker für absolute Werte	186
18.3	Estimation Meeting	186
18.4	Timebox	187
18.5	Velocity	187
19	Legen Sie los!	189

Teil I
Grundlagen und Vorarbeiten

Es gibt verschiedene Ausprägungen von Scrum, die man immer wieder in den unterschiedlichsten Unternehmen antrifft. Bevor wir uns im Detail ansehen können, wie wir denn einen gewünschten Zielzustand erreichen, müssen wir uns erst einmal über die möglichen Zielzustände bewusst sein. Im Folgenden stelle ich Ihnen daher die unterschiedlichen Möglichkeiten vor. Bei den Begrifflichkeiten habe ich mich dabei an Ken Schwaber und Jeff Sutherland gehalten, die in ihrem Buch „Software in 30 Days“ für ein einheitliches Verständnis gesorgt haben.

1.1 Scrum PRN

PRN kommt aus dem Lateinischen „pro re nata“ und bedeutet soviel wie „bei Bedarf“. Scrum PRN bezeichnet somit Unternehmen, in denen Scrum nach Bedarf eingesetzt wird – meist ohne formale unterstützende Organisation und oft von der Basis ausgehend. Meist entstehen Scrum PRN Implementierungen unbewusst oder sogar viral, indem ein einzelnes Entwicklungsteam auf Scrum umsteigt, Erfolg hat und daraufhin andere Teams ebenfalls Scrum einsetzen wollen. In einigen Fällen ist die Unternehmensleitung sich der Möglichkeiten von Scrum bewusst und ordnet in besonders kritischen Situationen seine Nutzung an. Problematisch bei Scrum PRN ist allerdings, dass gewonnenes Methodenwissen bei Projektende tendenziell verloren geht. Die hart erarbeiteten Erkenntnisse werden nicht festgehalten, die Projektteilnehmer werden auf andere Projekte aufgeteilt und am Ende des Tages hat das Unternehmen keinen Mehrwert auf der Prozessebene erzielt. Problematisch ist auch, dass sich häufig jede Implementierung von Scrum innerhalb des Unternehmens unterscheidet und Erkenntnisse nicht gebündelt werden. Jedes Team macht seine eigenen Fehler, hat seine eigenen Best Practices und seinen eigenen spezifischen Erfolg. Unternehmen, die Scrum PRN einsetzen, verschenken erhebliche Potentiale, können aber punktuell durchaus erfolgreich sein.

1.2 Scrum Software Studio

Ein Scrum Software Studio ist eine innerbetriebliche Institution, die Scrum-Projekte unterstützt. Methodenwissen wird hier genauso gebündelt wie Arbeitsmaterial, Metriken oder sogar Arbeitsplätze für komplette Teams. Für jedes Projekt im Unternehmen wird separat entschieden, ob es in den traditionellen Prozessen oder mit Scrum umgesetzt werden soll. Fällt die Entscheidung auf Scrum, so wird das Projekt innerhalb des Software Studios umgesetzt. Das Studio ist dabei eine neben den etablierten Strukturen existierende Unternehmenseinheit, die nicht den Anspruch hat, das Unternehmen global zu verändern. Hierdurch vermeidet es Widerstände. Für Projekte, die innerhalb des Studios umgesetzt werden, gelten aber bestimmte Regeln (vgl. Schaber und Sutherland 2012).

1. Jedes Projekt wird sich an die Scrum-Regeln halten, insbesondere an die Prinzipien des Empirismus, der Selbstorganisation und der „Intelligenz von unten“.
2. Jedes Projekt wird ein Scrum Team mit Product Owner, Scrum Master und bis zu neun Entwicklern haben.
3. Der Product Owner wird aktiv mit dem Team arbeiten, um Anforderungen zu formulieren, die Arbeit zu inspizieren, Produktinkremente zu prüfen und seine Planung entsprechend empirisch anzupassen, damit der Projektwert und die Erreichung der Projektvision optimiert werden können.
4. Das Entwicklungsteam besteht aus Entwicklern, die alle Fähigkeiten haben, um ein Produktinkrement mit potentiell nutzbarer Funktionalität aus den Anforderungen des Product Owners zu erstellen. Dieses Inkrement wird transparent sein und der Definition of Done gerecht werden.
5. Das Entwicklungsteam wird moderne Entwicklungspraktiken und Tools benutzen, die durch das Scrum Software Studio bereitgestellt werden. Sie erhalten Training zur Nutzung dieser Tools, sofern notwendig.
6. Der Scrum Master des Projektes muss erfahren sein und sich in Scrum Projekten bewährt haben. Wenn ihm Erfahrung fehlt, so wird er die Hilfestellung der Studio Coaches akzeptieren.
7. Das Projekt wird den Standards des Unternehmens entsprechen und sich an die Grundsätze, Verfahren und Standards des Studios halten.
8. In dem Maße, wie es möglich ist, werden die Scrum Teams gemeinsam an einem Standort innerhalb des Studios arbeiten. Die Teammitglieder werden dem Projekt Vollzeit zugewiesen.
9. Während des Projektes ruhen die bisherigen Berichtswege.
10. Das Scrum Team nutzt den Vorteil der Metriken und Dashboards, die durch das Studio bereitgestellt werden, um seine Arbeit besser zu managen.
11. Das Scrum Team beteiligt sich daran, das Wissen des Studios um die jeweils eigenen Erfahrungen zu ergänzen.