



improve

Praxisletter der FH Kufstein Tirol

AGILITÄT UND SCRUM

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #33 | MAI 2021



AGILITÄT UND SCRUM

DIE ORGANISATION VEREINFACHEN UND BESCHLEUNIGEN

Seit einiger Zeit wird in der Wirtschaft intensiv über Scrum und Agilität diskutiert. Zunächst mag der Eindruck entstehen, dass es sich um akademische Modebegriffe handelt. Es ist aber mehr, nämlich der Versuch, bürokratische, langsame, komplizierte Organisationen zu überwinden und wieder zurückzufinden zu echtem unternehmerischem Denken und Handeln. Viele Unternehmen wenden Scrum als agiles Werkzeug an, beispielsweise bei der Entwicklung von neuen Produkten, bei Projekten, in Sitzungen und in der Zusammenarbeit generell.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

In den Wirtschaftswissenschaften werden permanent neue Themen entwickelt. Wir leben in einer Wissensgesellschaft und die Zahl von Veröffentlichungen übersteigt schon seit langem das, was überschaubar ist. Das gilt insbesondere für Unternehmer:innen und Führungskräfte, die nicht dafür bezahlt werden, betriebswirtschaftliche Fachliteratur zu studieren, sondern für Resultate zu sorgen. Bei vielen zeitgeistigen Themen kann aber Entwarnung gegeben werden: zahlreiche Veröffentlichungen haben wenig bis keine unternehmerische Relevanz. Vieles ist zu abgehoben, zu praxisfern und zu unverständlich. Erschwert wird dies auch durch die Tendenz, alles mit Fremdworten und Anglizismen zu bezeichnen. Hier ist also immer ein kritischer Blick geboten.

Es geht um die Überwindung von komplizierten und bürokratischen Methoden.

Auch bei den Begriffen Agilität bzw. Scrum mögen zunächst Zweifel auftauchen: schon wieder Schlagworte, schon wieder Englisch, schon wieder Modewörter. Es ist aber mehr und viele Unternehmen haben diesen Ansatz eingeführt, weil sie wieder schneller, flexibler und resultatorientierter werden wollen¹. Stellvertretend dafür stehen Hilti, Deutsche Bahn, Villeroy & Boch, BMW, Sipsate oder Adobe. Gerade mittelständische und große Organisationen merken, dass sie träge geworden sind und suchen nach anderen Methoden. Sie haben verstanden, dass nicht das Zeichnen von neuen Organigrammen die Lösung ist, sondern das Weiterentwickeln des organisatorischen «Bewegungsapparats».

¹ Rigby, D., et al., Agile Scale, in: Harvard Business Review 05/06 2018, S. 90 ff.



GRUNDLAGEN VON AGILITÄT UND SCRUM

Die Ursprünge von Agilität und Scrum liegen in der Softwareentwicklung und im Lean Management der Neunziger Jahre. Damals wurden Schlüsselprojekte als zu starr, zu planungsgetrieben und zu unflexibel kritisiert. Vieles war zu bürokratisch, dauerte zu lange und behinderte die Wirksamkeit der Beteiligten. Die Folge: Die gewünschten Resultate wurden nicht, viel zu kostenintensiv und vor allem viel zu spät erreicht. Daher wurde gefordert, dass Unternehmen wieder „agiler“ werden müssen. Im Kern geht es um fünf Grundsätze für eine agile Organisation (vgl. Abb. 1): Nutzen, Vernetzung, Vertrauen, Tempo und Wirksamkeit².

Abb. 1: Grundsätze für eine agile Organisation	
1. Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Konsequente Markt- bzw. Kundenorientierung – und nicht: Selbstbeschäftigung • Herstellen von Spürbarkeit und Ergebnissen - und nicht: Konzepte, Analysen • Unkompliziertes, direktes Vorgehen – und nicht: starre Methodenfixierung
2. Vernetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzen von Interdisziplinarität und Cross-Funktionalität – und nicht: Fixierung auf Hierarchie und Silos • Sicherstellung eines Radars zum Umfeld – und nicht: Innenorientierung • Anpassungsfähiges, iteratives und flexibles Vorgehen . und nicht: striktes Festhalten an überholten Szenarien bzw. Programmen
3. Vertrauen	<ul style="list-style-type: none"> • Herstellen einer teambasierten, hierarchieunabhängigen Dialogkultur – und nicht: statusbezogene Kommunikation • Sicherstellen von Transparenz und Offenheit – und nicht: selektive Information • Einbau von kontinuierlichem Feedback – und nicht: eindimensionales Top-Down-Vorgehen
4. Tempo	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellen einer schnellen, beweglichen Vorgehensweise – und nicht: komplizierte Methoden • Umsetzung von zügigen Kommunikationsverfahren – und nicht: langatmige Diskussionen und Sitzungen • Unmittelbare, schnelle Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse in Echtzeit – und nicht: umständliche Verfahren
5. Wirksamkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Verlässliche Übernahme der Umsetzungs-Verantwortung – und nicht: Verstecken hinter Organisationen • Sicherstellung von möglichst viel Freiraum, Selbstorganisation und Selbstmotivation – und nicht: Fremdsteuerung • Erreichen echter Transformation und unternehmerischer Resultate – und nicht: PowerPoint, Ideen, Konzepte, Visionen

Der bekannteste Anwendungsfall von Agilität ist Scrum. Der Begriff kommt aus dem Rugby und bezeichnet eine spezielle Spielsituation, in dem ein sogenannter Scrum (engl. Gedränge, Haufen) gebildet wird, um eine neue Spielsituation herzustellen. Genauso wie im Sport lassen sich Spielverläufe nicht durch Planung vorhersehen. Vielmehr muss eine Mannschaft versuchen, durch eine Startaufstellung, durch Rollen

² Vgl. Stöger, R., Wirksames Projektmanagement, Stuttgart 2019, S. 2 ff.



und gezielte Aktivitäten das Spiel so zu gestalten, dass erstens auf Unvorhergesehenes schnell reagiert wird und zweitens selbst Aktionen gesetzt werden. Dies bildet dann die Ausgangsbasis für den nächsten Spielzug und schließlich für Punkte und Sieg. Scrum bedeutet vor diesem Hintergrund eine in kleinen Schritten arbeitende, flexible und schnelle Methode, die sich nicht auf den großen Plan verlässt, sondern auf Zwischenergebnisse, Anpassung und Aktion.

ANWENDUNG DER METHODIK

Die unternehmerische Schlüsselfrage lautet: „Was müssen wir tun, um die Organisation (wieder) schnell zu machen?“ Vereinfacht lässt sich das als „Scrum-Prozess“ bezeichnen: Ein unternehmerisches Schlüsselthema wird in Form eines Masterplans, Backlog genannt, beschrieben. Im Zentrum stehen Ziele und Wirkung, aber nicht seitenlange, detaillierte Darstellungen, umfangreiche Analysen oder Ähnliches. Die Entwicklung und Umsetzung des jeweiligen Themas erfolgt möglichst hierarchiefrei, d.h. nicht „chefgetrieben“. Ausarbeitung und Umsetzung geschehen dann in kleinen Schritten und vor allem über das Prinzip Selbstorganisation. An dieser Stelle werden die Parallelen zur japanischen Qualitätsphilosophie deutlich: Selbststeuerung, kleine Teams, konkrete Zielsetzungen, ständiger Austausch über (Zwischen-)Ergebnisse. Die Analogie des Scrum als Gedränge und Haufen meint die Verdichtung bzw. den komprimierten Moment, an dem die Beteiligten, die Arbeitsstände, die Feedbacks, die weiteren Planungen etc. zusammenkommen und in die nächste Phase eintreten. Hier kann auch ein Vergleich mit der Natur verwendet werden: Ein Ameisenhaufen, ebenso ein „Scrum“, hat auch keine definierte Hierarchie, es gibt keine Chefs, keine Abteilungen usw. Von außen betrachtet scheint kein offensichtliches Organisationsprinzip vorhanden zu sein. Das Ganze ist aber extrem effektiv, flexibel und erfüllt seinen Zweck.

Das Wichtigste sind ein rascher Beginn und die sogenannten Sprints, d.h. konzentrierte Umsetzungsphasen. Diese finden regelmäßig statt und wichtige Erkenntnisse führen dann auch zu Anpassungen im Masterplan (Backlog). Innerhalb des Sprints wird zwischen Planung, Umsetzung, Prüfung und Reflexion unterschieden. Die Planung soll möglichst einfach und kurz sein, bei der Umsetzung geht es um ein schnelles Vorwärtkommen. Die Prüfung bezieht sich auf ein Feedback mit den Kunden bzw. Auftraggebern des Themas. Die Reflexion wird innerhalb des Teams gemacht, z.B. bezogen auf Arbeitsweise und Verbesserungsschritte.

***Scrum bedeutet:
schnell, flexibel, unhierarchisch, ergebnisorientiert.***

Die Scrum-Rollen sind klar festgelegt: Der Resultat-Verantwortliche („Owner“) gibt das Ziel vor, z.B. ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung oder einen neuen Geschäftsprozess. Dies wird im Masterplan (Backlog) festgehalten. Damit entsprechen



ender Nutzen gestiftet wird, muss dieser Owner mit den Auftraggebern, d.h. mit den internen oder externen Kunden, in intensivem Austausch stehen. Das Kern- bzw. Sprintteam ist für die Umsetzung verantwortlich. Es wird abteilungs- bzw. bereichsübergreifend besetzt und organisiert sich weitgehend selbst. Der sogenannte Scrum-Master sorgt dafür, dass der Arbeitsprozess funktioniert, die Regeln eingehalten werden und neben der inhaltlichen Ebene auch eine Reflexionsebene vorhanden ist. Er ist nicht Vorgesetzter oder Auftraggeber, sondern unterstützt methodisch und ist ein Sparring-Partner.

An sich ist Scrum nichts anderes als häufige, kurze Treffen, resultatbezogenes Arbeiten und ständiges Reflektieren, ob Wirkung entsteht. Die zeitliche Abfolge ist in der Praxis sehr unterschiedlich. Bewährt hat sich ein Daily Scrum, d.h. ein kurzes Starttreffen am Morgen. Dort erfolgt ein Informationsaustausch, die nächsten Schritte werden besprochen und bei Bedarf Unterstützung organisiert. Am Ende der einzelnen Sprints bzw. des Gesamtthemas wird das Resultat abgenommen. Der (interne oder externe) Kunde entscheidet, ob das Ergebnis dem ursprünglichen Ziel entspricht und wirksam ist. All das muss natürlich nicht in Englisch bezeichnet werden. In vielen deutschsprachigen Unternehmen haben sich aber mittlerweile die Begriffe Agilität, Scrum und Sprint etabliert.

FAZIT: EIN ANDERES VERSTÄNDNIS VON ORGANISATION

Die Grundgedanken von Agilität bzw. Scrum sind natürlich nicht neu. Bei Handwerkern gibt es diese Praxis schon seit langer Zeit: der morgentliche, gemeinsame Kaffee - bevor es auf die Baustelle geht. Hier wird besprochen, wie weit alle sind, wo es Unterstützung braucht und wann etwas fertig wird. Zusätzlich entsteht eine wichtige Beziehungsebene in diesen morgentlichen Runden, selbst wenn das Ganze nach außen unspektakulär wirkt. In unseren wachsenden Organisationen wird dieser direkte, resultatbezogene Austausch immer seltener. Es werden Mauern zwischen den einzelnen Abteilungen aufgezogen und dadurch entstehen organisatorische Silos. Hinzu kommt noch, dass es immer mehr Menschen gibt, die lieber Konzepte produzieren, anstatt etwas umzusetzen.

Agilität und Scrum sind im Kern eine andere Organisationsphilosophie.

Mit einem konkreten Beispiel des agilen Umsetzungsmanagements soll die Methodik verdeutlicht werden (vgl. Abb. 2). Als erstes müssen Thema, Nutzen und die unternehmerischen Ziele definiert werden. Verschriftlicht wird dies im Masterplan (Backlog). Wichtig ist, dass der Fokus auf den großen Zielen liegt und nicht im Detail. Anschließend sind die Rollen zu vergeben: Owner, Sprint-Team, Scrum-Master. Wichtig ist, dass die Akteure Klarheit über ihre Aufgabe im Prozess haben. Anschließend werden



die wichtigsten Bestandteile des Scrum-Prozesses dargestellt: Monats-Sprint, Wochen-Sprint und Tages-Sprint sind die Aufgabenpakete, die im Sprint-Team umzusetzen sind. Wichtig dabei sind die konsequente Resultatorientierung und die Standortbestimmung. Hier wird täglich bis maximal wöchentlich kurz über Ergebnisse und nächste Schritte berichtet.

Agilität bzw. Scrum sind eine andere Art der Herangehensweise und letztlich eine andere Organisationsphilosophie³. Sie ist anwendbar für Innovations-, Change-, Kultur- und Personalentwicklungsaufgaben. Was die Methodik grundsätzlich von Organigrammen unterscheidet, ist die stark vernetzte, selbstorganisierte und resultatorientierte Arbeitsweise. Damit rüttelt sie am herrschenden Organisationsverständnis, das weitgehend im 19. Jahrhundert geprägt wurde: Chefdominanz, Abteilungsgrenzen, Innenorientierung usw. Gerade in großen und wachsenden Organisationen sind Agilität und Scrum wichtige Ansätze, um wieder zu einer vernetzten, ergebnisorientierten Arbeitsweise zu kommen und damit das Unternehmen schneller zu machen.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Mehr Tempo und Resultatorientierung bei unternehmerischen Schlüsselthemen
2. Anwendbarkeit auf Innovations-, Change-, Kultur- und Personalentwicklungsaufgaben
3. Positive Wirkung auf die Unternehmenskultur: stärkere Vernetzung, intensiver Austausch, bessere Kommunikation
4. Überwindung des traditionellen Organisationsverständnisses aus dem 19. Jahrhundert



Weitere improve-Ausgaben:

www.fh-kufstein.ac.at/Newsroom/Praxisletter-Improve



Anmeldung zum kostenlosen improve-Abo:

www.fh-kufstein.ac.at/Newsletter-Abo

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

>> Professor für strategische Unternehmensführung

Kontakt: Roman.Stoeger@fh-kufstein.ac.at

³ Vgl. Nowotny, V., Agile Unternehmen, Göttingen 2016, S. 327 ff.



Hintergrund: Ein Industrieunternehmen möchte die bisher stark getrennten Abläufe in der Fertigung überwinden. Die Zielsetzung lautet, vernetzter und resultatorientierter zu arbeiten. Anhand des Schlüsselthemas „Integrierte Fertigung 1.0“ wird dieses Vorgehen getestet und umgesetzt.

Abb. 2: Scrum als agile Umsetzungsmethode – Werkzeug und Beispiel (Industrie)			
Schlüsselthema	Einführung „Integrierte Fertigung 1.0“		
Masterplan (Backlog)	Integrierte Fertigung 1.0 / monatliche Konkretisierung		
Resultat-Verantw. (Owner) und Kunden	Resultat-Verantw.: M. Neuberger Kunden: Beschaffung, Logistik, Vertrieb, GF		
Kernteam (Sprint-Team)	F. Bernauer (Eingangslogistik), A. Cellini (Vormontage), M. Ansötz (Montage), W. Paulsen (Auslieferungslogistik)		
Bericht an	Beschaffung, Logistik, Vertrieb, GF, Betriebsrat		
Scrum-Master	S. Trawöger		
Ablauf	Termin	Verantwortung	Inhalt
Monats-Sprint (monatl. Resultate)	Letzter Montag im Monat	Owner	<ul style="list-style-type: none"> Bericht an die Kunden: Umsetzung der monatlichen Aktionspakete (Resultate und Wirkung) Laufende Aktualisierung und Konkretisierung des Masterplans (Backlog)
Wochen-Sprint (Wochen-Resultate)	Kurzbericht im Weekly Scrum (siehe unten)	Sprint-Team	<ul style="list-style-type: none"> Umsetzung der Wochen-Pakete Kurzinformationen in den Abteilungen über Resultate und Wirkung
Tages-Sprint (Tages-Resultate)	Kurzbericht im Daily Scrum (siehe unten)	Sprint-Team	<ul style="list-style-type: none"> Umsetzung der Tages-Pakete Kurzinformationen in den Abteilungen über Resultate und Wirkungen
Scrums	<ul style="list-style-type: none"> Daily Scrum: 08.00-08.15 Weekly Scrum: Fr. 08.00-08.30 	Scrum-Master	<ul style="list-style-type: none"> Ergebnis-Protokoll Resultate, nächste Sprint-Ziele und Entscheidungen