
Geleitwort

Seit über 10 Jahren helfe ich Organisationen dabei, ihre verschiedenen Herausforderungen durch mehr Agilität zu meistern. Meiner Erfahrung nach liegen die Hürden nicht im Verständnis – denn im Grunde ist Scrum recht einfach zu verstehen. Die Krux liegt in der konkreten Anwendung im jeweiligen Kontext.

Viele erhoffen sich, durch die Einführung von Scrum signifikant bessere Ergebnisse zu erhalten. Dabei wird oft vergessen, dass wir, wenn wir eine Chance auf signifikant bessere Ergebnisse haben wollen, auch eine signifikant andere Arbeitsweise benötigen. Die bestehende Arbeitsweise nur in einem neuen, angesagten Jargon umzuformulieren, bringt uns unserem Ziel, effektiver zu agieren, kein Stück näher. In der Regel schafft das nur noch mehr Probleme, da sich die alte und die neue Welt nun vermengen.

Die eigene Arbeitsweise komplett zu ändern, ist jedoch leichter gesagt als getan. Deshalb wäre es eine überschätzte Erwartung, dass mit der Einführung von Scrum sofort alles besser wird. Um Scrum sinnvoll und effektiv für die eigenen Zwecke nutzen zu können, ist es meiner Meinung nach wichtig, sich die typischen Fallstricke bewusst zu machen und zentraler Enabler zu sein. Nur so können »agile Absurditäten« vermieden werden.

Es gibt zahlreiche Gründe, warum die Umsetzung von Scrum in Unternehmen scheitert. In der Praxis konnte ich folgende Problematiken besonders häufig beobachten:

- Alte Arbeitsweisen werden lediglich in Scrum umbenannt. Die Arbeit wird wie gewohnt, allerdings in einem unpassenden Rahmen, fortgesetzt.
- Agilität wird als Ziel ausgerufen und lässt Scrum damit zum Selbstzweck verkommen.
- Das direkte Umfeld wird als nicht agil »beschimpft«, anstatt sich mit Scrum richtig aufzustellen und zu versuchen, das Umfeld dafür zu gewinnen.
- Teams sind es nicht gewohnt, gemeinsam Verantwortung zu übernehmen. Product Owner, Lead-Entwickler und/oder Scrum Master übernehmen fälschlicherweise die Aufgabe, das eigentlich selbstmanagende Team zu

organisieren. Sie nehmen Scrum damit die Dynamik, die absolut notwendig ist, um zu besseren Ergebnissen zu kommen.

- Anstatt alle Kompetenzen im Sprint zu bündeln und ein gemeinsames Lernen zu ermöglichen, erinnert die Vor- und Nachbereitung eines Sprints an ein klassisches Wasserfallprojekt mit einem Kringel in der Mitte. Das Hervorbringen von effektiven Ergebnissen in übergreifender Zusammenarbeit wird dadurch unmöglich.
- Die Chance, im ersten Sprint zu lernen, wird oft nicht genutzt. Häufig fehlt der Mut, erste Ergebnisse ehrlich anzuerkennen. Mögliche Hindernisse werden ausgeblendet. Das Ergebnis ist das zu späte Erkennen von Problemen und ein Projektverlauf, der einen schmerzlich an den Bau des Berliner Flughafens erinnert.

Es beeindruckt mich immer wieder, wie sich die genannten Beispiele in der Praxis stets wiederholen. Dabei sind diese Herausforderungen häufig vermeidbar. Es wird leider nur allzu oft vergessen, dass Scrum in seinem Kern nicht ausschließlich dazu da ist, Ergebnisse zu liefern. Es gibt vielmehr den Rahmen, um aus Ergebnissen zu lernen – gemeinsam, als Team. Nicht umsonst sprechen wir in Scrum davon, im Scrum-Team alle notwendigen Kompetenzen zu bündeln, um aus leichtgewichtigen Ideen einsetzbare Lösungen zu entwickeln. Nur durch Reflexion können wir sukzessive unser Produkt und unsere Arbeitsweise ausgestalten. Scrum gibt uns dabei die Möglichkeit, transparent und schnell auf Veränderungen zu reagieren, indem wir unsere Arbeitsweise systematisch reflektieren und anpassen.

Worauf es in Scrum wirklich ankommt, lässt sich meiner Erfahrung nach an den folgenden Punkten festmachen:

- Seid euch bewusst, warum ihr eine neue Arbeitsweise braucht. Nutzt dies als Motivation, um Scrum als minimalen Rahmen passend zu euren Bedürfnissen auszugestalten.
- Helft allen Beteiligten durch Simulationen in einer sicheren Umgebung, ein Gefühl für das neue Arbeiten zu bekommen, und stellt heraus, worauf es im Kern bei Scrum ankommt.
- Positioniert Scrum aktiv als Lernrahmen, indem ihr bewusst zügig in den ersten Sprint startet. Auch wenn dieser wahrscheinlich imperfekt sein wird, werden dennoch alle Beteiligten den Bedarf erkennen, das Produkt und die Arbeitsweise zu reflektieren und zu optimieren.
- Gestaltet die Zusammenstellung des Scrum-Teams anhand des gewünschten Ergebnisses. Verschafft euch dafür eine Orientierung, welches Produkt ihr verwirklichen wollt.
- Richtet euer Handeln als Scrum Master darauf aus, eine effektive Umgebung zu schaffen, um Ergebnisse zu liefern und gemeinsam zu lernen.

Es braucht keine abgefahrenen Modelle und Konzepte, um Scrum sinnvoll zu etablieren. Alles, worauf es meiner Meinung nach ankommt, ist die Bereitschaft, gemeinsam aus Ergebnissen lernen zu wollen und sich als Team zusammenzuraufen, um etwas Großes zu schaffen.

In meinen Trainings sowie in meinem Podcast »Scrum meistern« ist es mein Anspruch, mich inhaltlich nicht nur auf Scrum-Grundwissen zu beschränken. Mindestens genauso wichtig erscheint es mir, Fallstricke und »Agile Absurditäten« zu reflektieren und die Zuhörenden zu »enablen«, Scrum effektiv einzusetzen. Nutzen Sie das Buch mit all seinen spannenden Beispielen aus der Praxis als Inspiration und Grundlage, Scrum für Ihre Zwecke zu gestalten.

Ralf Kruse
enablechange.de
Hamburg, Mai 2022