

# Alles im Fluss

Starre Prozesse abschaffen, kleine Schritte machen, das Zwischenergebnis überprüfen: Agiles Arbeiten nach der Scrum-Methode ist im Kommen – längst nicht nur in der IT-Branche. Das erfordert einen Kulturwandel

VON MARTIN SCHEELE

Wenn Andreas Geitner erklären soll, was Scrum (englisch für „Gedränge“) ist, dann denkt er an eine Garage. „Man kann so etwas von A bis Z durchplanen – oder man baut es in Teilschritten“, sagt der IT-Berater von Opitz Consulting in Nürnberg. Der 36-Jährige muss nicht lange nachdenken, welche Methode er für sinnvoller hält – es ist die zweite. „Stellen Sie sich vor, Sie planen zunächst einen Garage für ein Auto, brauchen dann aber Platz für zwei Autos oder nur für einen Fahrradunterstand.“

Im Hausbau ist der Begriff Scrum nicht zu verorten. Dafür umso mehr in der IT-Branche. Dort ist Scrum verbunden mit einem weiteren Schlagwort: dem agilen Arbeiten. Das meint das flexible Reagieren auf veränderte Marktbedingungen und die Abschaffung starrer Prozesse.

Tatsächlich werden die meisten IT-Projekte noch nach klassischem Muster durchgezerrt: Umfang, Zeit, Kosten – alles wird bis ins letzte Detail geplant. „Wenn Verzögerungen eintreten, ist der Aufschrei groß“, sagt Geitner. Dabei könne gerade bei komplexen IT-Projekten zu Beginn nicht gesagt werden, wann es mit welchem Ergebnis zu Ende sein wird.

Agile Projektmethoden verabschieden sich deshalb von der Illusion, dass der Projekterfolg überhaupt im Voraus definiert werden kann. Notwendige Zwischenschritte oder Marktveränderungen sind oft nicht im Voraus erkenn- und planbar, sondern ergeben sich aus der fortschreitenden Arbeit. Die Sicherheit, die ein Auftraggeber bei einem klassischen Projekt mit einem Festpreis bei genau definiertem Leistungsumfang erwartet, ist hier fehlzulegen. Ein revolutionärer Ansatz.

Dienstagmorgen, zehn Uhr. Sieben Personen stehen um einen Tisch in einer Gummersbacher IT-Firma. Fünfzehn Minuten Besprechung stehen an. Aus mehreren Abteilungen haben sich Mitarbeiter versammelt, aus dem Vertrieb, dem Marketing, dem Controlling. Aufgaben und Ziele der kommenden 24 Stunden stehen zur Besprechung an.

Das Unternehmen führt bei ihren Kunden Betriebssysteme nach der Scrum-Methode ein. Weil es nur eine Methode ver-

kaufen kann, die sie selbst anwendet, hat sie vor einigen Monaten die eigene Struktur umgekrempelt. „Vorher waren alle Abteilungen strikt voneinander getrennt, nun gibt es nur noch interdisziplinäre Teams, die für die Kunden arbeiten“, sagt IT-Berater Geitner.

Der Umbau hat einen weiteren Grund. Wenn externe Coaches Projekte in Unternehmen durchführen, dann scheitern 60 Prozent dieser Projekte – „beginnend ab dem Zeitpunkt, ab dem der Coach das Unternehmen verlässt“, sagt Geitner. Die Unternehmenskultur habe sich in der Zeit nicht ändern können. Deswegen schulen Geitner und seine Kollegen die Belegschaft ihrer Kunden in ihren neuen Rollen.



*So mancher langjährige IT-Projektleiter hat Schwierigkeiten, nicht mehr in Dreijahresplänen zu denken.“*

**RENÉ SCHUMACHER  
SCRUM-TRAINER, MICROSOFT**

„Diese agilen Teams bauen immer wieder ein Stück vom Produkt weiter und holen sich dann das Feedback vom Kunden ein, entweder wird das Go für den nächsten Entwicklungsschritt gegeben, oder es wird umdisponiert“, sagt Geitner. Jedes dieser Teams besteht zwingend aus dem Scrum Master, dazu gesellt sich der Product Owner sowie die Softwareentwickler.

Der Scrum Master ist die graue Eminenz im Hintergrund. Als „Herr der Prozesse“ dient er dem gesamten Scrum-Team und soll Hindernisse bei der Entwicklung der Software beseitigen. Im Meeting der Gummersbacher Firma überprüft er gerade, ob es Konflikte im Team gibt. Der Product Owner ist für die Wertmaximierung des Produktes und den bestmöglichen Einsatz der Softwareentwickler verantwortlich. Er definiert eine Produktvision und verantwortet die strategische Ausrichtung des Produkts. Das Entwicklungsteam kann aus bis zu neun gleichwertigen Mit-

gliedern bestehen. Es organisiert sich vollständig selbst.

Diese Strukturen kennt René Schumacher bestens. Er ist bei Microsoft ausgebildeter Scrum Trainer. „Unser Konzern hat die Softwareentwicklung vor acht Jahren auf Scrum ausgerichtet, dazu haben wir auch unsere Gebäude umstrukturiert oder sogar neu gebaut, damit die Teams flexibler zusammenarbeiten können.“ Schumacher beobachtet bei seinen Kunden, etwa aus der Automobilindustrie und der Gesundheitsbranche, dass sich das klassische Managerbild verändert, vom Überwacher hin zur Führungskraft, die nicht mehr nur die Budgets kontrolliert.

„So mancher langjähriger IT-Projektleiter hat aber Schwierigkeiten, nicht mehr in Dreijahresplänen zu denken“, sagt Schumacher. Vorbildhaft seien einige Online-Versandhändler und viele Internet-Unternehmen wie etwa Streaming-Dienste. „Die dortigen ITler haben die Philosophie verinnerlicht, wie man beim Kunden den besten Nutzen schaffen kann, statt nur Geld zu sparen.“

Als Scrum Master eignen sich Menschen, die über ein hohes Maß an sozialen Fähigkeiten verfügen, gepaart mit einem guten Prozessverständnis. „Arbeitspsychologen mit ein paar Jahren Berufserfahrung kommen etwa infrage“, sagt Schumacher. Der 39-Jährige stammt selbst aus der Logistik, hat dort Systeme für Großlager gebaut, ist seit 2008 als Berater für Softwareentwicklung zu Microsoft gewechselt und hat sich dort zum Professional Scrum Trainer ausbilden lassen. Er weist darauf hin, dass es inzwischen eine Vielzahl von Zertifizierungsmöglichkeiten für Scrum Master gibt, die unterschiedlich gut sind. Unabdingbar sei, dass viel Berufserfahrung gesammelt werden muss. „Konflikte im Team zu lösen, Qualitätsmanagement zu betreiben – das ist nicht mit einer Zertifizierung zu machen.“

Nach den Worten von Unternehmensberater Geitner werden Scrum Master derzeit sehr gesucht. Die Situation dürfte sich in den kommenden Jahren aber etwas entschärfen. „In Studiengängen wie Wirtschaftsinformatik hält die Scrum-Lehre Einzug.“ Den Experten zufolge locken attraktive Gehälter. Zum Einstieg werden 50 000 Euro offeriert, gestandene Projektmanager verdienen auch 120 000 Euro.