

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

2

16

Raum für Wandel

Physische Bedingungen für Change



Faszination Büro

Die geheime Geschichte des Arbeitsplatzes

Transformatives Raumdesign

Der Mensch im Mittelpunkt

Veränderung³

Mehr als Tapeten kleben

Territorialität

Mensch und Raum – eine wunderbare Freundschaft

Fossil oder Zukunftstool

Sind Mitarbeitergespräche noch zeitgemäß?

Scrum als Projektmanagement-Methode

Ein Gespräch mit
Nicola Dourambeis

Agile Methoden wie Scrum sind fester Bestandteil der Softwareindustrie. Vermehrt kommen sie auch in anderen Branchen zum Einsatz. In diesem Interview spricht Nicola Dourambeis, eine renommierte Agil-Expertin aus dem Silicon Valley, über Scrum als Projektmanagement-Methode. Sie hat bei der Einführung agiler Teams bei Salesforce, Yahoo und eBay mitgewirkt.

OE: Frau Dourambeis, worin sehen Sie die zentralen Unterschiede zwischen Scrum und konventionellen Projektmanagement-Methoden?

Dourambeis: Die Scrum-Methode setzt nicht darauf, den Projektverlauf im Detail zu planen. Das Prinzip besteht darin, Schritt für Schritt zu lernen und flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Ein weiteres Charakteristikum besteht in der Einführung interdisziplinärer Teams. Konventionelle Manager setzen Experten unterschiedlicher Fachrichtungen ein, wenn deren Kompetenzen benötigt werden. In der Scrum-Logik werden im gesamten Projektverlauf interdisziplinäre Diskussionen angeregt, um die Kompetenzen des Teams nutzen zu können.

OE: Sie haben Scrum in Human Resources- und Marketingabteilungen eingeführt. Adaptieren Sie die Methode, wenn Sie Scrum außerhalb von Software-Zusammenhängen implementieren?

Dourambeis: Scrum ist ein ganz einfacher Prozess. Grundsätzlich, ist es daher nicht nötig, die Methode für andere Kontexte anzupassen. In einigen Fällen müssen die Konzepte jedoch adaptiert wer-

den, beispielsweise bei der Produktion von Autos oder Hardware, da man hier relativ lange Lieferzeiten einplanen muss. Ich halte es zudem für erfolgskritisch, dass nicht nur auf einzelne Prozesse und Methoden fokussiert wird. Die Organisationen sollten grundlegende Konzepte anpassen. In der Implementierung von Scrum gilt es zu verstehen, welche Ziele angestrebt werden und in welche Organisationsstruktur und -kultur die Methode jeweils eingeführt wird. Die Antworten auf diese Fragen können Anpassungen der Methode und des Unternehmens notwendig machen.

OE: Welche besonderen Anforderungen ergeben sich, wenn Scrum in einer hierarchischen Organisation eingeführt wird?

Dourambeis: Das ist eine echte Herausforderung. Wenn agile Teams gemeinsam mit traditionellen Teams zu einem Projekt beitragen, ist sicher zu stellen, dass ein gemeinsames Verständnis der Schnittstellen zwischen den Teams erarbeitet wird. In hierarchischen und nach dem Wasserfallmodell operierenden Organisationen können Scrum Teams eine Gegenkultur aufbauen und in diesem Rahmen erfolgreich sein. In der Zusammenarbeit mit traditionellen Organisationseinheiten wird der Projektfortschritt allerdings durch den langsamsten Prozess in der Organisation bestimmt. Diese Konstellation ergibt sich häufig bei der Einführung von Scrum über Pilotteams. Die unterschiedlichen Geschwindigkeiten führen häufig zu Frustration und mitunter zur Auflösung agiler Teams.

OE: Welche Konsequenzen hat die Einführung von Scrum in den Bereichen Personal und Führung?

Dourambeis: Eine weitere Herausforderung bei der Implementierung von Scrum besteht in den Kompetenzen und Werthaltungen des Personals, welches gemeinhin für traditionelle Arbeitspro-

zesse und nicht für Scrum eingestellt wurde. Dies macht häufig eine Anpassung der Rekrutierungskriterien und -praktiken notwendig. Auch das Führungsverständnis führt mitunter zu Spannungen. Scrum verlagert die Entscheidungsbefugnisse auf tiefere Hierarchieebenen, was für viele Organisationen neu und herausfordernd ist. Dies gilt insbesondere, wenn der Führungsstil durch Vorgabe und Kontrolle geprägt ist. In Scrum ist es Aufgabe der Teams – und nicht der Führung – zu organisieren, wie die Arbeit erledigt wird. Führung muss vielmehr die grundlegende Ausrichtung der Organisation verständlich machen, indem sie eine klar priorisierte Strategie formuliert. Das Management sollte zudem sicherstellen, dass alle Teammitglieder ihre Rollen verstehen und Blockaden in der Organisation ausräumen, die die Zusammenarbeit stören.

OE: Frau Dourambeis, vielen Dank für das Gespräch.

Für die OrganisationsEntwicklung führte das Gespräch Autor Jan Christopher Pries.

Nicola Dourambeis, CEO, Purple Agility,
NDoura@gmail.com

Jan Christopher Pries,
Gastwissenschaftler, Center for Entrepreneurship
and Technology, University of California, Berkeley,
Jan.Christopher.Pries@gmail.com

Eine englische Fassung dieses Interviews finden Sie unter www.zoe-online.de.

Einen einführenden Artikel zur Scrum-Methode finden Sie in unserer Werkzeugkiste in Ausgabe 3/2015 der OrganisationsEntwicklung bei Bischof & Kohn, S. 90–95.