hr pioneers
agile. people.

Presse

Personalmagazin 06/2012

Agil dank Scrum

Agil dank Scrum

MODELL I. Das neue Projektmanagementverfahren verändert das Rollen- und Managementverständnis in Unternehmen. HR muss dies unterstützen.

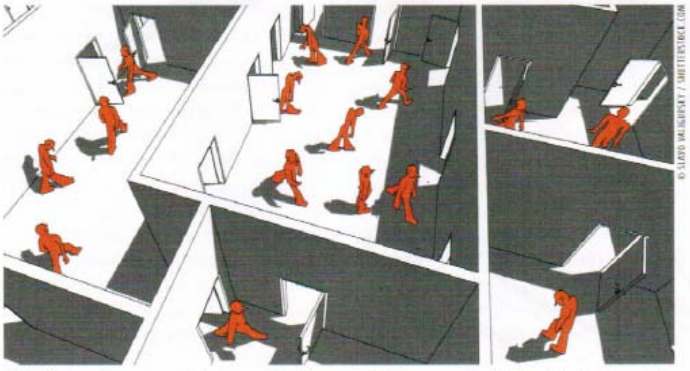
Von **André Häusling** und **Silke Wiegand**

Keine Frage, Ziele sind wichtig. Aber sie gewinnen oder verlieren an Bedeutung durch Entwicklungen, die wir nicht vorhersagen und meist auch nicht beeinflussen können. Sie müssen hin und wieder revidiert oder neu ausgerichtet werden. Und meistens erkennt man im Laufe der Zeit, dass eine schrittweise Annäherung, die Zeit für Reflexion gibt, sinnvoller ist, als ein starres Festhalten an einem einmal festgelegten Ergebnis.

Auch in der Softwareentwicklung und im Projektmanagement ist zu beobachten: Erst am Ende der geplanten Projekt- oder Entwicklungszeit kann das eigentliche Produkt geliefert werden. Das setzt eine Vorhersehbarkeit voraus, die in den meisten Fällen nicht gegeben ist. Die agile Methode „Scrum" kennt deshalb keine langfristigen Pläne.

Scrum ist eine ständige Neuausrichtung ohne Verlust der groben Zielsetzung. Scrum bietet einen Rahmen, in dem ein beliebiges Projekt interaktiv und interdisziplinär unter Nutzung sämtlicher Wissens- und Kreativitätspotenziale abläuft. Mit Scrum entsteht nicht nur ein Ergebnis, sondern es entstehen zahlreiche Ergebnisse – und zwar je nach aktuellen Rahmenbedingungen und in ständiger Abstimmung mit dem Kunden. Ein Team aus Spezialisten, von einer Vision geleitet, arbeitet sich diszipliniert und professionell von einem Teilprodukt zum nächsten, bis es das Endprodukt abliefern kann. Zwar bekommt das Team eine klare Zielsetzung – wie es dieses Ziel erreicht, bleibt jedoch den Teammitgliedern überlassen. Selbstorganisation geht vor Kontrolle, kreative Anpassung vor unbedingter Zielerreichung, die Nähe zum Kunden vor abgeschotteter Arbeit im stillen Kämmerlein. Es gibt sehr wenige Regeln, die jedoch absolut konsequent eingehalten werden. Die wenigen Prinzipien versteht jeder am Projekt Beteiligte.

Der kontinuierliche Austausch mit dem Kunden ist eine der Stärken von Scrum. Er führt dazu, dass ein Team immer weiß, warum es dieses tun oder jenes lassen soll. Dies ist wesentlich, um innovative Herangehensweisen überhaupt erst zu ermöglichen. Mit Scrum ist das Team Teil der gesamten Unternehmensstrategie.



© ALFRED VOLLGRUBER / SHUTTERSTOCK.COM

Agiles Personalmanagement: In Scrum-Projekten arbeitet keiner nur für sich im stillen Kämmerlein.

Die Rollen und ihr Platz in Scrum

Drei Kernrollen bestimmen den Scrum-Prozess und ergeben das Scrum-Team: das Team, der „Product Owner" und der „Scrum Master". Der „Product Owner" ist der Visionär, der die Produktentwicklung plant, lenkt und dafür sorgt, dass das Team die gewünschten Funktionalitäten in der richtigen Reihenfolge erstellt und die Projektergebnisse den finanziellen Aufwand rechtfertigen. Der „Product Owner" ist zudem das Bindeglied zwischen dem Team und dem Kunden. Das Team organisiert sich weitgehend selbst und liefert die Funktionalitäten in der vorgegebenen Reihenfolge und in der zuvor vereinbarten Qualität. Der „Scrum Master" hilft dem Team, die gesetzten Ziele zu erreichen. Er beseitigt alle Hindernisse („Impediments"), die das Team aufhalten könnten. Er ist eine Führungskraft im weiteren Sinne. Ohne direkte Weisungsbefugnis stellt er sicher, dass der Scrum-Prozess eingehalten wird. Eine seiner Hauptaufgaben ist die Schulung aller Projektbeteiligten,

Nötige HR-Maßnahmen

Anforderungen auf der Teamebene	Anforderungen an das Management	Aufgaben von HR
Organisatorische Anforderungen		
Neue Infrastrukturen und neue räumliche Organisation	Budgetmittel, Räumlichkeiten et cetera zur Verfügung stellen	Definition der Anforderungen, Beschaffung und Änderung
Mitarbeiterbezogene Anforderungen		
Ängste der Mitarbeiter	Kommunikation der Veränderung und Strategie	Kommunikationsplattformen schaffen: Workshops, Mission Statements, Rundschreiben, Intranet et cetera
Suche nach Stabilität für die Zukunft – Karrieremöglichkeiten	Karrieremöglichkeiten eröffnen	Erarbeitung von Karrierepfaden und -modellen
Neue Skills müssen gefordert oder ausgebildet werden	Weiterentwicklungspläne für die einzelnen Mitarbeiter definieren, Trainings- und Ausbildungsbedarf ermitteln	Coaching des „Scrum Masters" als Veränderungsmanager, Trainings für das Team definieren, entwickeln oder zukaufen
Bedarf an neuen Mitarbeitern, die die Rollenerfordernisse erfüllen	Mitarbeitersuche, das Unternehmen als attraktive, agile Organisation positionieren	Kompetenzprofile entwickeln, Employer Branding, Aufbau einer Talent-Pipeline
Frage nach der Bewertung von Individualleistung und damit zusammenhängender Vergütung	Trennung und gleichzeitig Verbindung von Individual- und Teamzielen in Mitarbeitergesprächen	Neue Formen von Leistungsfeedback und Vergütungsmodelle schaffen, die auch die Teamleistung einbeziehen
Umgang mit Teammitgliedern, die ihre Leistung nicht erbringen oder nicht ins Team passen	Alternativen für den Mitarbeiter im Unternehmen suchen oder eine Trennung veranlassen	Varianten der Versetzung oder Trennung überprüfen, Vermittlung interner oder externer neuer Positionen, Nachbesetzung in die Wege leiten

Anforderungen bestehen an das Team, das Management und das Personalwesen: Alle drei Ebenen sind in der Zusamenarbeit gefragt, um eine agile Organisation zu ermöglichen.

Quelle: „Erfolgreich mit Scrum – Einflussfaktor Personalmanagement", Häusling und Gloger, 2011

sodass diese ihre Rolle verstehen und ausüben können.

Ausdruck strategischen Denkens

Auch wenn das Prozessmodell von Scrum hauptsächlich operative Abläufe darstellt, so ist es doch Ausdruck einer strategischen Denkweise. In einer agilen Organisation sind die Teams – ob sie nun Software entwickeln, Produktionsprozesse abwickeln oder HR-Projekte durchführen – selbst organisiert und cross-funktional. Rollen, Verantwortlichkeiten und interdisziplinäres Arbeiten, der Wille, Wissen jederzeit zu teilen und auch andere Aufgaben im Team zu übernehmen – all dies setzt ein neues Selbstverständnis der Beteiligten voraus. Um dieses Selbstverständnis im Unternehmen abzubilden, bedarf es eines grundsätzlichen Umdenkens im Personalmanagement. Agilität im Unternehmen fordert einen anderen Umgang mit Mitarbeitern von der Rekrutierung bis zur Trennung und ein auf Vertrauen basierendes Verständnis von Führung.

Mehrjahrespläne haben bei Scrum ebenso wenig verloren wie das Führen von jährlichen Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen. Bewertungs-, Entlohnungs- und Weiterentwicklungssysteme sind zu überdenken. Es gilt zu klären, wie eine kollektive Leistung bewertet und entlohnt wird. Führungsrollen ohne disziplinarische Autorität sind in Scrum völlig normal. Teamentwicklung und Konfliktlösung sind die Themen der Führungskräfte, die hierfür Coaching und Schulung durch die Personalabteilung brauchen. Bei der Veränderung hin zu einer agilen Organisation fungiert HR daher als eine Art Übersetzer, der einerseits dem Management die Anforderungen erklärt, die durch die Einführung von Scrum entstehen. Andererseits vermittelt er den Teams die Perspektive des Managements. Desweiteren fällt es in die Verantwortung von HR, Ängste in Bezug auf die eigene Karriere aufzufangen und alternative Karrierepfade zu entwickeln. Und nicht zuletzt ist HR in Scrum stärker denn je gefragt, wenn es um Mitarbeiter geht, die ihre Leistung nicht erbringen oder nicht ins Team passen.

Schlüsselfunktion HR

Der Aufbau eines agilen Personalmanagements bringt viele Veränderungen mit sich und erfordert ein hohes Maß an Initiative und Kompetenz seitens HR. Dafür bietet es Personalabteilungen die Chance, das eigene Selbstverständnis zu überdenken, selbst zu einer agilen Einheit zu werden, die sich im Veränderungsprozess innerhalb des Unternehmens strategisch neu positioniert. ■

André Häusling
ist Inhaber und CEO von Scrumjobs in Köln.

Silke Wiegand
ist freiberufliche Redakteurin in Erftstadt bei Köln.

hr pioneers
agile. people.

Presse

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an randolf.jessl@personalmagazin.de

„Eine Frage des Mindsets"

INTERVIEW. Andrea Hollenburger, Personalchefin der Scout 24 Holding GmbH, erläutert die Auswirkungen von Scrum am Beispiel ihrer Geschäftsfelder.

personalmagazin: Seit wann arbeiten Sie in der Scout-Gruppe mit Scrum?
Andrea Hollenburger: Bei Immobilienscout24 sind wir 2008 mit einem Team gestartet und haben dort jetzt 23 Teams. Bei Autoscout24 waren es anfangs drei, inzwischen sind es zehn.

personalmagazin: Wie war die Reaktion der Mitarbeiter? Ist etwas davon bei Ihnen im HR-Bereich angekommen?
Hollenburger: Wenn wir mit neuen Themen starten, machen sich die Fachabteilungen und HR schon im Vorfeld Gedanken darüber, wie man die Mitarbeiter vorbereiten kann. Die Mitarbeiter waren, wie übrigens bei allen Change-Prozessen in unserem Hause, von Anfang an voller Elan dabei und haben Scrum mitgestaltet. Es gab aber auch einige, die erst einmal verstehen mussten, wie Scrum funktioniert und was das Thema Selbstorganisation eigentlich im Arbeitsalltag bedeutet.

personalmagazin: Hat die Selbstorganisation besondere Auswirkungen auf Personal und Führung?
Hollenburger: Wir leben unseren „Scouty Spirit", eine Unternehmenskultur, die ein hohes Maß an Vertrauen und „Empowerment" gegenüber jedem Einzelnen aufweist. Und die Agilität bei Scrum kommt dieser Kultur sehr entgegen. Wir haben die Führungskräfte dahingehend gecoacht und eine klare Trennung zwischen Teamleiter und Scrum-Master vollzogen. Der Teamleiter ist primär disziplinarisch für alle Mitarbeiter verantwortlich. Der Scrum-Master ist der Hüter des Scrum-Prozesses, er führt das Team lateral auf dem Weg zur Selbstorganisation und – ein ganz wichtiger Aspekt – schützt es vor Störungen von außen. Wichtig ist außerdem, dass die Teammitglieder zusammensitzen. Das fördert das Wir-Gefühl und damit das Verantwortungsbewusstsein und die Kommunikation in den Projekten.

personalmagazin: Was sind aus der Sicht von HR die größten Herausforderungen im Change-Prozess?
Hollenburger: Ganz klar die Tatsache, dass agile Methoden eine Frage des Mindsets sind. Das kann man nicht mit einem dreitägigen Training erreichen. Eine der großen Herausforderungen ist es, aus Überzeugung und unter Berücksichtigung struktureller und inhaltlicher Gegebenheiten die Abläufe anzupassen und das ganze Unternehmen als System zu begreifen. Es reicht nicht, ein kleines Rad am Ende zu drehen. Man darf auch nie glauben, dass ein agiler Veränderungsprozess irgendwann aufhört. Denn immer wieder gibt es Blockaden und Hindernisse, die gelöst werden müssen.

personalmagazin: Gibt es Erfolge?
Hollenburger: Allerdings. Bei Autoscout24 ist die Effizienz der Teams innerhalb eines Jahres um sensationelle 200 Prozent gestiegen. Die Qualität der ausgelieferten Produkte und Features wurde deutlich erhöht und die Anzahl von kritischen Fehlern ist seit der Einführung von Scrum um 80 Prozent gesunken. Bei Immobilienscout24 ist die Release-Frequenz von vier auf eine Woche reduziert worden. Außerdem hat sich die Qualität der Entwicklung drastisch verbessert. Hier haben wir die Fehlerquote um die Hälfte reduziert. Heute werden doppelt so viele Features live geschaltet wie vor dem Start von Scrum.

personalmagazin: Ist Scrum auch außerhalb der Software-Entwicklung nutzbar?
Hollenburger: Wir sind heute tatsächlich eine agile Organisation. Alle an der Produktentwicklung beteiligten Bereiche arbeiten agil bei uns. Angrenzende Bereiche müssen zumindest verstehen, was dahintersteckt. ■

Das Interview führte **Silke Wiegand.**

Andrea Hollenburger
Senior Vice President Human Resources, Scout 24 Holding GmbH