



Leseprobe

Boris Gloger

Scrum Think big

Scrum für wirklich große Projekte, viele Teams und viele Kulturen

ISBN (Buch): 978-3-446-44634-2

ISBN (E-Book): 978-3-446-44813-1

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-44634-2>

sowie im Buchhandel.

Inhalt

Vorwort	IX
Über den Autor	XIII
1 Die Umfeldbedingungen des Skalierens	1
1.1 Hyperspezialisierung	5
1.2 Digitalisierung	9
1.3 Arbeitsschutzgesetze	13
1.4 Professionalität und neue Skills	15
1.5 Produktentwicklungszyklen und Projektmanagement	17
1.6 Bürokratie und Kontrolle	26
1.7 Die Netzwerkorganisation	32
1.8 Kapitelausblick	34
2 Architektur	37
2.1 Architektur als Ergebnis der Kommunikationsstruktur	38
2.1.1 Schneller ist besser	41
2.1.2 Entkopplung	44
2.2 Was ist eine agile Produktarchitektur?	47
2.2.1 Microservices – Grundlage flexibler Architektur	48
2.2.2 Redundanz und Durchfluss gewährleisten	50
2.2.3 Die Einheitlichkeit der Produktarchitektur	57
2.2.4 Technologien und Architektur	60
2.2.5 Betrieb und Architektur	61
3 Infrastruktur	63
3.1 Integration ist alles	63
3.2 Räume – bauliche Infrastruktur	68
3.2.1 Das große Projekt in einem Raum	69
3.2.2 Flipcharts, Stifte und Haftnotizen	72
3.3 Kommunikationstools	73
3.4 Entwicklungstools	81

3.5	Zusammenarbeit mit Lieferanten	88
3.6	Richtlinien und Policies	92
4	Skills und Professionalität	97
4.1	Die Skills des Einzelnen	100
4.1.1	Selbstmanagement	101
4.1.2	Wissen über die Theory of Constraints	108
4.1.3	Wissen über neue Formen der Produktentwicklung	108
4.1.4	Die Rollen mit den richtigen Fähigkeiten ausfüllen	111
	Die Skills des ScrumMasters	111
	Die Skills des Product Owners	113
4.2	Die Skills des Entwicklungsteams	116
4.3	Die Skills des Managements	119
5	Produktentwicklung	125
5.1	Agiles Anforderungsmanagement	128
5.2	Design Thinking	130
5.3	Ein agiler Produktentwicklungsprozess	134
6	Good Practices für das skalierte Scrum-Projekt	139
6.1	Mythos zentrale Steuerung	140
6.1.1	Steering Committee und Projektmanagement-Office	141
6.1.2	Das richtige Produkt richtig liefern	143
	Vertrauen und Erfolg: Im Gehirn des Managers	144
6.1.3	Scrum-Teams: gemeinsam für den Return on Investment verantwortlich	147
6.2	Theory of Constraints	149
6.3	Die Skalierungstoolbox	152
6.3.1	Die Meetings	152
	Das skalierte Daily Scrum oder Scrum of Scrums	154
	Das ScrumMaster Daily	159
	Das Product Owner Daily	159
	Das ScrumMaster Weekly	160
	Das Product Owner Weekly oder Business Value Estimation Meeting	160
	Das skalierte Estimation Meeting	161
6.3.2	Rollen und Teams	161
	Das ScrumMaster-Team	161
	Das Product-Owner-Team	162
	Die Gilden	163
	Support-Teams	164
6.3.3	Artefakte	167
6.4	Agiles Portfoliomanagement	169
6.4.1	Wert und Durchfluss	175
6.4.2	Constraints und Puffer	178
6.4.3	Cost of Delay – Projekte priorisieren	179

6.5	Das agile Projektmanagement-Office	181
6.6	KPIs und Reporting	184
6.7	Marketing für das agile Projekt	186
7	Die fraktal skalierte Organisation	189
7.1	Wer führt die fraktal skalierte Organisation?	193
7.2	Ein Leitfaden für die fraktal skalierte Organisation	195
7.2.1	Glaubenssätze und Werte	196
7.2.2	Fähigkeiten	207
7.2.3	Verhalten	215
7.2.4	Umwelt – Kunde, Dienstleister und Regularien	216
	Schlussendlich: Es fängt mit Ihnen an!	219
	Literatur	223
	Index	227

Vorwort

Ich habe dieses Buch für Sie geschrieben. Es wird Sie, so glaube ich, dabei unterstützen, jene Stellen in Ihrem Projekt zu finden, die Sie daran hindern, ein großes agiles Projekt erfolgreich durchzuführen. Lassen Sie mich Ihnen erklären, aus welchen Motiven ich dieses Buch geschrieben habe.

2005 hatte mich der Leiter eines großen Softwareprojekts für Mobiltelefone eingeladen. Er wollte dieses Projekt agil managen: 180 Entwickler, Projektmanager und Tester an drei Standorten. Er fragte mich, wie ich das machen würde. Ich war – und er wusste das – blank. Ich hatte keine Ahnung. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte ich Projekte mit maximal 40 Entwicklern gemanagt, zwar an zwei Standorten, aber das war zu vernachlässigen. Ich druckste herum und dann provozierte er mich: Ich solle nicht um den heißen Brei herumreden, sondern klar sagen, wie das funktionieren könnte. Also ging ich zum Whiteboard und malte aus dem Stehgreif den ersten Skalierungsblueprint. Wir bekamen den Auftrag. Für einige Monate hatten wir die Chance, mit Menschen zu arbeiten, die noch nie Scrum gemacht hatten, sich gar nicht vorstellen konnten, was Agilität war und noch dazu alte Prozesse einhalten mussten. Und natürlich saßen Tester und Entwickler in verschiedenen Abteilungen. In diesem Projekt entstanden die ersten Ideen zu den Product Owner-Teams, zum kontinuierlichen Testen und später auch die Ideen zu gemeinsamen Retrospektiven. Wir spielten in diesem Projekt zum ersten Mal Planning Poker und entwickelten die ersten großen Release-Pläne. Damals wie heute war das Skalieren im Grunde einfach. Schwierig zu bewältigen waren die Widerstände gegen das agile Arbeiten, auf die wir in der Organisation immer wieder trafen.

Doch mit dieser Aussage lässt sich kein Geld verdienen. Der Scrum-Beratungsmarkt hat sich darauf verlegt, den Kunden Methoden und Produkte zu verkaufen, die zwar gut für die Berater, aber nicht für die Kunden sind. Es ist viel einfacher, Trainings und Zertifizierungen zu verkaufen. Modelle schießen wie Pilze aus dem Boden: LeSS, SAFe®, Nexus™ und wie sie alle heißen. Man trainiert in zwei Tagen ein neues Vokabular und in manchen Unternehmen wird dann auch über diese Modelle gesprochen. Die Modelle sind kompliziert, viel zu kompliziert. Sie sind nichts anderes als komprimierte Best Practices, so wie mein Bild damals auf dem Whiteboard. Allerdings tun diese Modelle eines nicht: Sie skalieren ein Projekt nicht.

Ich wollte da nicht mitmachen, zumal ich weiß, dass es nicht das Framework ist, das ein Projekt erfolgreich macht. Anders als das simple Scrum-Framework, das Anfängern den

Zugang zum agilen Denken eröffnet, sind diese Modelle nicht dazu geeignet, das agile Denken in einem Unternehmen zu fördern. Das hat mich lange daran gehindert, selbst etwas zum Thema Skalierung zu schreiben. Ich wollte nicht noch eine Blaupause liefern, die nicht funktioniert. Außerdem spürte ich zwar, was notwendig ist, um ein großes Projekt vernünftig durchführen zu können, ich konnte das außerhalb der Praxis aber nicht artikulieren. Dieses Wissen war noch implizit. Erst als ich mich dazu zwang, dieses Buch zu schreiben (und tatsächlich bin ich ein halbes Jahr lang immer wieder davor weggelaufen), ging mir irgendwann ein Licht auf. Da war es: ein einfaches pyramidales Modell. Doch es ist kein Framework, sondern vielmehr ein Reifemodell: Was muss man in einem Projekt beherrschen, damit Skalierung tatsächlich funktioniert? Worauf müssen Projektleiter, Manager oder CXOs achten, um sicherzustellen, dass ein großes agiles Projekt funktioniert?

Das Schreiben hat leider noch einmal ein ganzes Jahr gedauert. Viele Aspekte habe ich hin und her gedreht, ich habe überlegt, ob ich es an anderer Stelle schon einmal ähnlich beschrieben habe und überhaupt noch einmal einbringen soll. Ich habe mich dafür entschieden, weil es für die Darstellung des Gesamtbilds notwendig war. Und doch habe ich kein Buch für Anfänger geschrieben. Daher eine Warnung: Wenn Sie noch nie ein Scrum-Buch gelesen haben, wenn Sie noch nie ein agiles Projekt durchgeführt haben, werde ich Sie enttäuschen. Ich habe kein Kochbuch geschrieben. Es ist vielmehr eine Landkarte, auf der ich Wegmarkierungen hinterlassen habe und wichtige Stationen beschreibe – allerdings müssen Sie Ihren eigenen Weg beschreiten, immer die eigene Implementierung suchen. Legen Sie das Buch wieder weg, wenn Sie gerade erst mit Scrum anfangen. Sie werden mich verfluchen und ständig den Kopf schütteln. Sie finden hier keinerlei anwendbare Regeln, die Sie erfolgreich machen, sondern nur Anregungen, die Sie erst verstehen werden, wenn Sie sich vorstellen können, wie ein Scrum-Team arbeitet.

Es gibt eine Ausnahme: Sollten Sie ein CXO sein, dann wird Ihnen dieses Buch dabei helfen, zu verstehen, worauf Sie sich einlassen. Ich hätte es gerne schon vor Jahren meinen Kunden in die Hand gedrückt und gesagt: „Wenn du *das* willst, dann fangen wir an.“ Ich bin mir sicher, die meisten hätten mir nicht geglaubt oder wären so schockiert gewesen, dass sie die lange Reise zur agilen Organisation nie angetreten hätten. Doch alles, was zwischen den Deckeln dieses Buchs steht, wird auf Sie zukommen oder betrifft Ihre Organisation, wenn Sie Scrum wirklich skalieren wollen. Den Reiseführer habe ich geschrieben – losgehen müssen Sie selbst.

Wie meine anderen Bücher wäre auch dieses nicht ohne die vielen Stunden Arbeit von Dolores Omann geschrieben worden. Unermüdlich hinterfragt sie meine Gedankengänge, korrigiert meine Rechtschreibung und macht aus Bandwurmsätzen lesbare Texte. Sie kürzt und sagt mir immer wieder, wo ich noch deutlicher werden musste. Vielen Dank Dolores.

Vielen Dank an meinen besten Freund Andreas de Pretis, Geschäftsführer der 25th-floor GmbH, der etwas Technik in das Buch eingebracht hat. Danke auch an Vincent Tietz von Saxonia Systems AG, der mit seinem Beitrag zeigt, welche Veränderungen und Vorwärtswegbewegungen für ein Unternehmen möglich werden, wenn das agile Arbeiten im Topmanagement ankommt.

Mein Dank geht aber vor allem an die Kolleginnen und Kollegen in unserem Unternehmen borisgloger consulting. Sie stehen jeden Tag ihre Frau und ihren Mann und sind mit all den Problemen und Widerständen konfrontiert, über die Sie auf den folgenden Seiten lesen werden. Sie meistern diese Herausforderungen jeden Tag ein Stück mehr und wissen, dass der

Weg weiterhin steinig bleiben wird. Ohne sie, ohne ihre Arbeit, wäre dieses Buch nichts weiter als eine nette Geschichte, unüberprüft und nicht real. Dank ihrer Arbeit ist es Realität.

Ich danke unseren Kunden, die sich mit uns auf eine abenteuerliche Reise gemacht haben. Ich danke Ihnen für Ihr Vertrauen in uns und für den Mut, oft mehr darauf zu vertrauen als zu wissen, dass die Reise erfolgreich sein wird. Ich danke Ihnen dafür, dass Sie Ihre Ängste uns gegenüber äußern und wir mit Ihnen gemeinsam immer wieder neue Erfahrungen machen dürfen. Denn ja: Jede Skalierung ist tatsächlich anders.

Ich danke meiner Frau Kathrin, die mich immer unterstützt. Sie sitzt mir gerade gegenüber und akzeptiert, dass ich in diesem Moment unseres Urlaubs nicht mit ihr rede, sondern dieses Vorwort schreibe.

Viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg beim Selbst-Skalieren von Scrum!

Boris Gloger

Wien, Frühjahr 2017

Über den Autor



Boris Gloger führte 2002 sein erstes Scrum-Team beim österreichischen Mobilfunkler ONE zum Erfolg. Als weltweit erster, von Ken Schwaber ausgebildeter Certified Scrum Trainer hat er wesentlich dazu beigetragen, dass sich Scrum in Europa, Südafrika und Brasilien als Standard der agilen Softwareentwicklung durchgesetzt hat. Bevor er 2008 die Managementberatung borisgloger consulting GmbH mit Sitz in Baden-Baden gründete, war der Unternehmer als Business Analyst, Team-Leader, Projektmanager und Scrum Consultant für globale Unternehmen (z. B. EDS, Nokia, BenQ) tätig. borisgloger consulting bietet Training und Consulting zur agilen Produkt- und Organisationsentwicklung mit Scrum sowie zum agilen Management für Fach- und Führungskräfte an. Boris Gloger gilt inzwischen als

einer der progressivsten Denker im Bereich Management und Organisation und ist ein gefragter Vortragender auf Managementkonferenzen.

Folgende Bücher von Boris Gloger sind im Carl Hanser Verlag erschienen:

- Scrum. Produkte zuverlässig und schnell entwickeln. 5. Aufl. Carl Hanser Verlag, 2016.
- Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements. Carl Hanser Verlag, 2014.
- Wie schätzt man in agilen Projekten – oder wieso Scrum-Projekte erfolgreicher sind. Carl Hanser Verlag, 2014.
- Der agile Festpreis. Leitfaden für wirklich erfolgreiche IT-Projekt-Verträge. 2. Aufl. Carl Hanser Verlag, 2014.
- Erfolgreich mit Scrum: Einflussfaktor Personalmanagement. Finden und Binden von Mitarbeitern in agilen Unternehmen. Carl Hanser Verlag, 2011.

Kontakt: boris.gloger@borisgloger.com

1

Die Umfeldbedingungen des Skalierens

„Funktioniert Scrum auch mit großen Projekten?“, fragen mich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Seminaren, unsere Kunden und so gut wie jeder Manager, den ich treffe. Sie alle wollen ihre großen, aus dem Ruder gelaufenen Projekte retten. Immer wieder muss ich dabei an den Chaos Report der Standish Group denken (vgl. Standish Group 2015): Mehr als 50 Prozent aller großen Projekte liefern nicht die geforderten Ergebnisse. Die Diagnose ist eindeutig: Je größer ein Projekt ist, desto wahrscheinlicher wird es – gemessen an den ursprünglichen Vorgaben – scheitern. Übrig bleibt das Fazit: Obwohl alle Beteiligten bestens im Projektmanagement ausgebildet sind, obwohl versucht wird, am Beginn eines Projekts an möglichst viel zu denken, steckt das traditionelle Management großer Projekte in einer Sackgasse.

In diesem Buch beschreibe ich einen Ausweg: Wie gelingen große Projekte in der Soft- und Hardwareentwicklung? Als großes Projekt bezeichne ich eines, das folgende Bedingungen erfüllt: Ein Budget von mehr als einer Million Euro, eine Dauer von mehr als sechs Monaten und mehr als sechs durchführende Beteiligte, die auch an verschiedenen Orten angesiedelt sein können. Wie solche Projekte gemanagt werden können, ist eine brennende Frage, denn es ist noch immer die größte Herausforderung für die meisten Unternehmen.

Großkonzerne und der deutsche Mittelstand führen Projekte in gigantischen Ausmaßen durch – zehn Millionen Euro sind schnell ausgegeben und Dutzende Personen leisten ihren Beitrag. Aber da gibt es noch einige Besonderheiten: Diese Projekte werden im Rahmen des normalen Tagesgeschäfts durchgeführt, sie stören den normalen Ablauf. Arbeiten mehrere Standorte am Projekt mit, ist die Projektsprache Englisch. Und als wäre das allein nicht schwierig genug, sind diese Unternehmen noch dazu in einem gigantischen Beschleunigungsrennen gefangen. „Digitalisierung“ lautet das Stichwort, täglich entstehen neue Technologien. Neue Optionen, neue Geschäftsfelder entwickeln sich über Nacht. Unternehmen, die auf dem internationalen Parkett weiter bestehen wollen, müssen damit umgehen können. Fehlentscheidungen und Selbstzufriedenheit führen schnell zum Desaster.

Mit der Flut an Möglichkeiten, die neue Technologien mit sich bringen, rast eine Welle von Gesetzesänderungen auf die Unternehmen zu. Kontinuierlich müssen sie ihre Prozesse und damit oft ihre IT-Infrastruktur anpassen, und natürlich müssen auch Projekte neu bewertet und ihr Kurs unter Umständen korrigiert werden. Vieles bleibt lange im Ungewissen, denn manchmal wissen nicht einmal die Behörden selbst, wie eine neue Vorschrift aussehen soll. Man weiß, dass sie kommen wird, aber nicht, wann genau und in welcher Form. Werden die entwickelten Lösungen die richtigen sein?

In diesem Spiel kann nur mitmischen, wer seine Methoden den Umständen anpasst. Traditionelles Projektmanagement muss zwangsläufig scheitern, denn dessen Spielweise wurde für einen anderen Kontext und andere Zeithorizonte entwickelt. Es leistete gute Dienste, viele Unternehmen haben gute Erfahrungen damit gemacht. Aber immer wieder ist zu beobachten, dass extrem kritische Projekte außerhalb der traditionellen Unternehmensstrukturen durchgeführt werden. Die Labs und Taskforces sind anderen Bedingungen unterworfen: Dort dürfen die Kollegen alles anders machen und werden nur daran gemessen, ob sie eine Lösung finden. Klassische Unternehmensprozesse werden ignoriert oder so geschickt ausgenutzt, dass sonst Undenkbares plötzlich möglich wird.

Die Softwareentwicklung war der erste Bereich, in dem in den 1990er-Jahren sichtbar wurde: Der traditionelle Weg der Projektdurchführung funktioniert nicht mehr. Also machten sich einige Manager auf den Weg, suchten eine Lösung für die beschriebenen Probleme und fanden die agile Softwareentwicklung. Von den unterschiedlichen Modellen setzte sich weltweit eine Vorgehensweise durch: Scrum. Dieses Managementframework wurde entwickelt, um in einem komplexen Umfeld möglichst schnell etwas liefern zu können, von dem man oft nicht weiß, wie es aussehen soll und erreicht werden kann. Zunächst ging man davon aus, dass man gut ausgebildete Softwarespezialisten zusammenbringen müsse, um aus ihnen ein Team mit einer klar definierten Aufgabe zu formen. Das funktionierte sehr gut. Heute arbeiten viele Unternehmen in ihren IT-Abteilungen erfolgreich mit diesen kleinen, sich selbst organisierenden Teams.

Scrum-Projekte wurden bald so erfolgreich, dass immer mehr Hardwareentwicklungsteams auf diese Arbeitsweise aufmerksam wurden. Die Softwareentwickler lieferten ihre Produkte immer schneller ab, nutzten andere Formen des Reportings und wirkten alles in allem zufriedener mit ihrer Arbeit. So hielt Scrum auch Einzug in das traditionelle Projektmanagement für Hardwareprodukte. Und die Verbreitung von Scrum ist noch nicht abgeschlossen: Inzwischen gibt es selbst verwaltungsnahe agile Teams, zum Beispiel in der Rechtsabteilung der Holtzbrinck Publishing Group (vgl. Gloger 2015).

Geht das auch groß?

Ein kleines, sich selbst überlassenes Team kann bei einer klar umrissenen Aufgabe alle paar Wochen etwas vorzeigen. Das kann man sich vorstellen und das ist auch mit klassischem Projektmanagement erfolgreich möglich. Scrum-Projektteams wurden aber schnell mit der Frage konfrontiert, wie sie denn große Projekte stemmen würden, denn genau das ist die Herausforderung.

Ich habe mich selbst lange immer wieder dagegen gesträubt, diese Frage zu beantworten. Meine Sicht der Dinge war einfach: Kleine Scrum-Teams aus gut ausgebildeten Mitarbeitern sind um einiges effektiver als große behäbige Projektteams. Also, weshalb sollte es den Bedarf geben, Projekte möglichst groß aufzuziehen? Die Antwort lag doch auf der Hand: Man musste einfach die Projektteams verkleinern. Ich hatte selbst gesehen, dass ein zehnköpfiges Team in kurzer Zeit Projekte ablieferte, an denen 150 Personen gescheitert waren. Alles sprach also dafür, dass man das große Projekt gar nicht brauchte.

Mir wurde erst klar, dass ich mich mit dem Thema noch einmal ganz anders auseinandersetzen musste, als die Anfragen zu Scrum in der Hardwareentwicklung immer häufiger wurden. Plötzlich waren völlig andere Probleme zu lösen: In diesem Bereich arbeiten nicht zwangsläufig Menschen zusammen, die ähnlich denken. Manche „verstehen“ sich aufgrund

ihrer Ausbildung überhaupt nicht. Chemiker denken anders als Biologen, die wiederum ganz anders an Probleme herangehen als Elektroingenieure, die natürlich alles ganz anders machen als die Maschinenbauer. Dazu kommt, dass diese unterschiedlichen Disziplinen oft gar nicht an einem Standort angesiedelt sind. Die wunderbare Idee, alle Kollegen in einem Raum zu versammeln, ist oft gar nicht umsetzbar, denn die Spezialisten sind in der ganzen Welt verteilt und mitunter gehören sie nicht einmal zum eigenen Unternehmen. Aber das Internet lässt die Welt auch in diesem Punkt schrumpfen: Die besten Köpfe lassen sich leichter finden als je zuvor und sind oft kurzfristig buchbar. Ein befreundetes kleines Zwei-Mann-Unternehmen mit einem stark eingegrenzten Spezialgebiet arbeitet für einen kalifornischen Giganten. Die zwei nehmen Aufträge an, liefern die Ergebnisse ab und es scheint hervorragend zu funktionieren. Längst haben „New Brokers of Work“ daraus ein Geschäft gemacht: Sie vermitteln Aufgaben an Spezialisten, finden diese in weltweiten Netzwerken oder bauen selbst diese Netzwerke auf. Das ist auch Teil des sich abzeichnenden Trends zur Hyperspezialisierung: Arbeiten in Projekten werden kleinteilig auf diejenigen verteilt, die sich am besten für die Aufgabe eignen (vgl. Malone et al. 2011).

Wer genau hinsieht, macht eine erstaunliche Beobachtung: Wieder ist es die Softwareentwicklung, in der dieser Trend seinen Ausgang nimmt. Weltweit verteilte Softwareentwickler arbeiten gemeinsam an Projekten, obwohl sie sich oft noch nie persönlich gesehen haben und manchmal nicht einmal die Namen der anderen kennen. Unternehmen wie Automattic (Wordpress) oder 37signals (Basecamp) wurden bewusst so konzipiert. Sie wollen mit Menschen auf der ganzen Welt zusammenarbeiten, die das benötigte Wissen haben. Microsoft baut viele seiner neuen Produkte konsequent in die Cloud, damit Menschen in jedem Winkel der Erde daran arbeiten können, auch Adobe setzt auf das gleiche Prinzip.

Schwieriger Wandel im Projektmanagement

Obwohl heute alle vor den gleichen Problemen stehen wie seinerzeit die Softwareentwicklung, gehen viele Unternehmen nach wie vor den aus meiner Sicht traditionellen und damit ungeeigneten Weg:

- Projekte werden aus der Taufe gehoben und erst dann wird überlegt, wer die Aufgaben am besten erledigen kann.
- Man stellt Ressourcenmanager ein, die Projektmanager immer mit den richtigen Ressourcen versorgen sollen.

Doch leider zeigt die Realität: In Projekten werden immer wieder die gleichen Personen benötigt, die genau deswegen bereits in vielen Projekten gleichzeitig arbeiten. Die Gründe sind bekannt:

1. Es werden zu viele Projekte zur selben Zeit durchgeführt (siehe dazu später die Ausführungen zur Theory of Constraints) und
2. die Key Player im Unternehmen sind entscheidende Wissensträger. Bei ihnen, vielmehr „in“ ihnen, konzentriert sich das Wissen und daher werden sie in mehr als einem Projekt gebraucht.

Intuitiv ist das allen Managern klar. Daher war der immer wieder entstehende Widerstand nachvollziehbar, wenn wir forderten, dass in einem Scrum-Projekt alle gemeinsam an *einem* Projekt/Produkt arbeiten sollten. Wie sollte das gehen? Denn gelebte Realität war und ist in vielen Organisationen, dass ein Kollege immer in mehr als einem Projekt arbeiten muss.

Kleine Erfolge waren dennoch möglich. Bei ganz großen Projekten brachte ich das Management oft dazu, alle Projektbeteiligten zusammenzurufen. Das eine oder andere Mal führten wir Sprint Plannings mit 180 Personen in Ballsälen durch oder wir konnten Entwickler, die auf einem Stockwerk verteilt saßen, durch geeignete Maßnahmen zu einer besseren Zusammenarbeit motivieren. Das waren Ausnahmen, die zwar bewiesen, dass viele meiner Ideen korrekt waren und vor allem schlingernde Projekte konnten wir so wieder auf Kurs bringen. In der Masse waren diese Projekte aber nur ein Tropfen auf den heißen Stein. Sie funktionierten und brachten großartige Erfolge, aber die Herangehensweise war für die meisten Unternehmen nicht wiederholbar. Für dieses eine Projekt war die Kraftanstrengung möglich, die ich forderte, in letzter Konsequenz hätte es aber eine Änderung der Organisation bedeutet. Viele Unternehmen verstehen das erst, nachdem sie die Erfolge von Scrum-Projekten gesehen haben.

Und doch geschieht es: Die großen Tanker ändern ihren Kurs. Die vielen kleinen erfolgreichen Scrum-Implementierungen am Rande der Organisationen haben den Verantwortlichen gezeigt, dass sich grundsätzlich etwas ändern muss, wenn ein Unternehmen erfolgreich bleiben soll. Sie stellen erste Überlegungen dazu an, wie die Struktur der gesamten Organisation umgestaltet werden muss (vgl. Gloger, Margetich 2014).

Änderungen der Organisation können gelingen und machen das Projektleben leichter, doch das ist heute noch nicht die Regel. Die meisten großen Projekte werden in nichtagilen Umgebungen durchgeführt. Ist damit die Chance auf ein agiles Projekt verspielt? Nein, es ist möglich, agile Projekte in einem nichtagilen Umfeld über die Ziellinie zu bringen. Dazu muss Zusammenarbeit neu definiert werden und es bedeutet, bisher bewährte, aber nun veraltete Paradigmen allmählich aufzugeben.

Ein erster Überblick

Dem großen Projekt müssen wir uns also noch einmal anders nähern. Nicht mit den naiven Ideen der Scrum-Evangelisten, zu denen auch ich gehört habe, sondern mit dem gesamten agilen Erfahrungsschatz der letzten 15 Jahre. Beim Skalieren eines großen Projekts geht es in Wahrheit immer um die Entwicklung von etwas Bleibendem. Das kann ein neuer Prozess, ein neues Gebäude, ein neues Software- oder Hardwareprodukt sein. Jedes Mal wird am Ende ein Resultat erwartet. Es reicht also nicht aus, sich lediglich mit dem Scrum-Prozess zu beschäftigen. Wir müssen ein größeres Bild zeichnen und uns mit den folgenden Themen auseinandersetzen:

Wissensmanagement. Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi sowie Peter Drucker haben für das Verständnis der Wissensarbeit Großartiges geleistet. Ihre Forschung und ihre Überlegungen machten deutlich, warum gerade die Softwareentwicklung neue Impulse setzen konnte und musste.

Softwarearchitektur. Ausgehend vom Silicon Valley verbreitet sich das Denken in Netzwerken und kleinen Einheiten, und das begründet wiederum ein neues Verständnis für die Zusammenarbeit von Menschen.

Lean Management, Lean Production und Second Generation Lean Product Development. Wer große Projekte agil umsetzen will, kommt nicht umhin, sich ausführlich mit dem Toyota Production System, der Theory of Constraints und den Arbeiten von Don Reinertsen zu beschäftigen. Auf Grundlage dieser Ideen wird deutlich, warum der Wertstrom und nicht der Plan die relevante Kenngröße für das Steuern eines Projekts ist.

Design Thinking. Die Revolution der Produktentwicklung hat in den 1980er-Jahren in Kalifornien begonnen. Die Designagentur IDEO entwickelte damals ein Vorgehensmodell, das tatsächlich die Anwender (User) in den Mittelpunkt aller Überlegungen stellt. IDEO verabschiedete sich von dem Konzept, dass eine Person die Produktidee haben muss und die Umsetzung daher vorgibt. Design beschreibt in diesem Sinne nicht das Erscheinungsbild eines Produkts, sondern das Verständnis, wie ein Anwender ein Produkt in seinem Lebenskontext nutzt.

Führung. In großen Projekten sind die beteiligten Menschen oft überall auf der Erde verstreut und man bekommt sie so gut wie nie zu Gesicht. Die Frage, wie man Menschen führen soll, bekommt hier eine völlig neue Dimension. Wir werden sehen, dass klare Kommunikation und ausschließlich intrinsische Faktoren den Ausschlag geben.

Organisation. Wie verändert sich die Organisation rund um ein großes agiles Projekt? Natürlich kann nicht gleich ein ganzes Unternehmen plötzlich agil werden und trotzdem greifen solche Projekte die Abteilungssilos an.

Ich bin der Meinung: Mit agilem Projektmanagement für das große Projekt kann man sich nur befassen, wenn man die folgenden sechs Bausteine anders als bisher versteht:

- Produktarchitektur
- Infrastruktur
- Professionalität
- Produktentwicklungsprozesse
- Managementprozesse
- Den Begriff des Projekts

Diese sechs Bereiche werde ich in den kommenden Kapiteln genauer ausleuchten. Stecken wir aber zunächst den Rahmen ab. Sehen wir uns an, unter welchen Voraussetzungen heute Skalierung, also das verteilte, multidisziplinäre miteinander Arbeiten in großen Projekten passiert.

■ 1.1 Hyperspezialisierung

Es ist der Ursprung vieler Probleme: die Spezialisierung bzw. das Arbeiten in Silos. Alle achten auf ihre eigenen kleinen Aufgabenbereiche, wichtig ist nur, ob es in der eigenen Abteilung richtig läuft. In den letzten Jahren hat sich diese Problematik noch verschärft, weil wir es inzwischen mit „Hyperspezialisierung“ zu tun haben. Die einzelnen Wissensdomains und Verantwortungsbereiche sind oft schon so klein, dass immer weniger Menschen immer mehr wissen.

Die Idee der Arbeitsteilung war in den Anfängen der Industrialisierung sehr nützlich. Sie hat zu immensen Produktivitätssteigerungen geführt und sie erfüllt nach wie vor in der Fertigung von Gütern ihren Zweck. Wie Malone, Laubacher und Johns im Artikel „The Big Idea: The Age of Hyperspecialisation“ schreiben, ist aber auch die Wissensarbeit zu einem Feld der Arbeitsteilung geworden und sie passiert hier in einem noch viel größeren Ausmaß

als in der Produktion (vgl. Malone et al. 2011). Für den Boeing 787 Dreamliner gab es alleine 379 Hauptlieferanten und dementsprechend schwierig und fehlerreich war der Zusammenbau. Doch in diesem Fall kann man wenigstens sehen, wo das Problem liegt. Wissensarbeit bietet noch viel mehr Möglichkeiten, Arbeit in unzählige Stücke zu schneiden, denn die Arbeit ist nicht greifbar und kann mühelos und kostengünstig durch die ganze Welt transportiert werden. So wie Handwerksberufe in ihre Einzelschritte zerlegt wurden, wird jetzt die Arbeit der Ingenieure, Softwareentwickler, Marketingverantwortlichen etc. atomisiert und in ein weltweites Netz von Spezialisten verwandelt.

Der Hyperspezialisierung, wie Malone, Jones und Laubacher sie beschreiben, steht allerdings der Trend zum Generalisten gegenüber. Die Vertreter des Design Thinkings setzen auf „T-Shaped People“, also auf Mitarbeiter mit einem allgemeinen Wissen in mehreren Bereichen und tiefgreifendem Wissen in einem Spezialgebiet. In diesem Spannungsfeld bewegen sich die Teilnehmer in internationalen Projekten: Einerseits wird immer der beste Experte für eine Spezialaufgabe gebraucht und andererseits braucht man die Wendigkeit von Generalisten für Probleme, die sich von Tag zu Tag ändern. Immer den richtigen Spezialisten an Bord zu haben, ist unmöglich und trotzdem muss man wissen, dass und wann man einen Spezialisten braucht.

Fragmentierung. Wie Malone, Laubacher und Johns richtig anführen, ist die Fragmentierung, also die Spezialisierung in der Spezialisierung, inzwischen sehr hoch. An der Softwareentwicklung wird das sehr deutlich, denn innerhalb dieser Disziplin gibt es wiederum Spezialisierungen auf fachlicher Ebene (Programmiersprachen, Architekturkonzepte, Frameworks etc.), in den Prozessschritten (Analyse, Design, Implementierung, Testing, Betrieb) und in den Branchen. Dasselbe gilt auch für andere Disziplinen wie den Maschinenbau, den Fahrzeugbau, die Luft- und Raumfahrttechnik usw.

Intraorganisationale Hyperspezialisierung. Was in den Disziplinen anfängt, setzt sich auch in den Organisationen fort. Unternehmen strukturieren sich nach verschiedenen Disziplinen – HR, Entwicklung, Marketing etc. Innerhalb dieser Abteilungsdisziplinen entstehen durch die Prozesse wiederum Spezialisierungen. In großen Unternehmen ist das besonders deutlich zu beobachten: Fachabteilungen diskutieren ihre Ideen mit Organisationsabteilungen wie etwa der IT, deren Aufgabe es ist, die Anforderungen aufzunehmen. Diese bespricht die Anforderungen wiederum mit den Entwicklungsabteilungen, die ihrerseits wiederum in Prozessschritte unterteilt sind. So gibt es in der Softwareentwicklung Abteilungen, die sich nur um Anforderungen und die Planung kümmern, die nur entwickeln oder die nur testen.

Interorganisationale Hyperspezialisierung. Und schließlich wird Hyperspezialisierung auch im großen Verbund deutlich. Große Organisationen und ihre Dienstleister arbeiten oft in Clustern. Interne Abteilungen sind dann angehalten, ausschließlich mit Unternehmen zu arbeiten, die Teil des Clusters sind.

Die Idee hinter allen Erscheinungsformen der Hyperspezialisierung ist einleuchtend: Jeder macht, was er am besten kann, und garantiert damit das beste Ergebnis. Aber die Sache hat einen Haken: Hyperspezialisierung lässt viele Übergabepunkte entstehen, sogenannte Handover. Diese Punkte erfordern auf beiden Seiten, dass sich eine Schnittstellenfunktionalität – meist in der Person eines Projektmanagers – um das Verwalten und Sicherstellen einer korrekten Informationsübergabe kümmert. Projekte, die bereits durch ihre Rahmenbedingungen (z. B. Technologie und Regularien) komplex sind, werden dadurch auch organisatorisch extrem komplex. Mitarbeiter nehmen diese Komplexität auf mehrere Arten wahr:

- Hyperspezialisierung führt zu einer **Meetinginflation**. Jeder Handover lässt einen Kommunikationsoverhead entstehen, denn die Beteiligten müssen sich ständig abstimmen.
 - Das führt zu dem unangenehmen latenten Gefühl, möglicherweise jemanden vergessen zu haben.
 - Dieses Gefühl wiederum führt zu einer Unsicherheit, die man durch das Einbeziehen möglichst vieler Beteiligter zu reduzieren versucht.
 - Weil nun so viele Personen an den Meetings teilnehmen, muss das Besprochene genau dokumentiert werden, damit man sich auch noch in einigen Monaten daran erinnert.
- Die Spezialisierung des Wissens führt dazu, dass der Einzelne immer weniger über den **Gesamtzusammenhang des Projekts** weiß.
 - Der Überblick geht verloren.
 - Jeder Mitarbeiter, jeder Manager empfindet sich am Ende nur noch als kleines Rädchen in einer gigantischen Maschine.
 - Als Konsequenz wird immer unklarer, warum man morgens für dieses Projekt eigentlich aufsteht – der Sinn geht verloren.
- Die Masse an Menschen in diesen Projekten erzeugt ein Gefühl der **Heimatlosigkeit**.
 - Zu Menschen, mit denen man im Grunde nichts zu tun hat, entwickelt man keine echte Beziehung.
 - Das Gefühl der Gemeinschaft geht verloren.
 - Die für Unternehmen spürbarste Konsequenz: **Projekte werden langsamer abgewickelt**. Dadurch verringert sich der Return on Investment. Mitunter gelingt es sogar, Projekte trotz stetiger Planänderungen abzuwickeln. Der Projektplan zeigt dann nicht mehr, dass die eigentliche Planung unzureichend war. Es gibt kaum noch Baseline Planning und Projekte werden oft schon gar nicht mehr dagegen gemessen. Also werden die Durchlaufzeiten von Projekten länger und länger. Die Folgen:
 - Projektmitarbeiter identifizieren sich nicht mit dem Projekt, denn mit hoher Wahrscheinlichkeit werden sie das Ende des Projekts nicht erleben – voraussichtlich befinden sie sich dann bereits in einem anderen Projekt.
 - Projekte werden teurer, da sie zwischendurch gestoppt werden müssen. Die nötigen Ressourcen werden auch in anderen Projekten gebraucht. Die Kosten, die durch die Wiederaufnahme des Projekts entstehen, werden oft nicht gesehen oder sogar negiert.
 - Jede Verzögerung kostet Geld. Aus einem ganz einfachen Grund ist die Reduktion der Durchlaufzeiten oberstes Prinzip im Lean Management: Es bringt sehr viel Geld. Je schneller ein Stück geliefert werden kann, desto schneller kann damit Geld verdient werden. Das erhöht den Return on Investment.

Auf den Punkt gebracht: Ständige Handover stören den Arbeitsfluss eines Projekts (Bild 1.1). Sie führen zu Wartezeiten, Missverständnissen und politischen Spielchen.

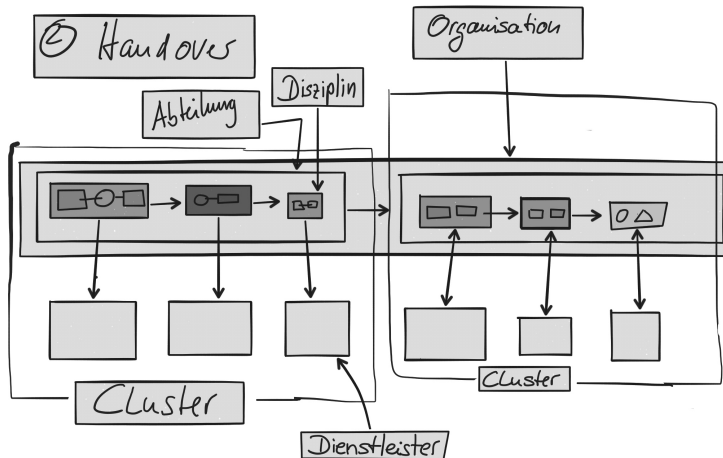


Bild 1.1 Handover bremsen das System aus

Das Traurige ist: Menschen *wollen* effektiv arbeiten. Sie mögen es nicht, auf andere warten zu müssen. Sie wollen nicht, dass ihnen andere etwas vorschreiben und sie ihre eigenen Ideen nicht einbringen können. Daher wird es jeder Einzelne in diesem System vermeiden, einen Handover zu bedienen. Es ist viel einfacher, lange vor sich hin zu arbeiten und so zu tun, als müsse man sich erst am Ende abstimmen. So versucht jeder in diesem Geflecht aus Abhängigkeiten, seine eigene Arbeitszeit und seine eigene Arbeit zu optimieren. Das führt zu einer Optimierung der Subsysteme: Jedes für sich ist ideal ausgestattet, aber das Ganze funktioniert nicht effektiv. Schlussendlich verlängert das insgesamt die Durchlaufzeit.

Ziel des agilen Arbeitens ist es, echte Resultate – also schnell – zu liefern. Das bedeutet, zugunsten des Gesamtsystems in Kauf zu nehmen, dass einzelne Subsysteme möglicherweise nicht optimal arbeiten können. Der Durchfluss durch das System steht an oberster Stelle.



Lean Management = agiles Management?

Wenn Sie die Entwicklung der Agile Community mitverfolgt haben, haben Sie sicher bemerkt, dass einige Autoren Lean Management und agiles Management gemeinsam denken und manchmal sogar synonym verwenden. Ich gehöre nicht zu diesen Autoren. Zwar spreche ich oft von Verfahren, die aus dem Lean Management bekannt sind, aber damit will ich nicht sagen, dass Lean und Agile dasselbe sind. Vielmehr kann das Lean Management vor allem auf prozessualer Ebene viele Wirkweisen des agilen Managements erklären.

Agile Verfahren sind aber nicht identisch mit Verfahren des Lean Managements. Man kann Lösungen des Lean Managements nicht unverändert auf den agilen Kontext übertragen, weil Lean zum Beispiel die Varianz und Variabilität aus einem Produktionssystem entfernen will. Alle Prozesse werden so lange optimiert, bis sie überall identisch sind. Es werden möglichst wenige Varianten entwickelt. So befinden sich zum Beispiel in vielen Autos die gleichen Motoren, lediglich die Steuerungssoftware sorgt für einen Unterschied.

In der Produktentwicklung stellt sich jedoch die Kraft des Faktischen dagegen: Anders als in Produktionsprozessen lässt sich hier weder die Varianz noch die Variabilität reduzieren. Weder der Zeitpunkt der Geburt einer neuen Idee noch das Ausmaß dieser Idee ist jedes Mal gleich, also stabil. Die Prozesse in der Entwicklung von Produkten müssen nicht nur auf ständige Änderungen reagieren können, sie müssen sogar damit arbeiten! Das agile Management hat für diesen Umstand Antworten entwickelt, indem es unter anderem mit einem Element arbeitet, das es in der klassischen Produktion nicht gibt: Kreativität. Kreativität ist die Kraft des Menschen, unter gegebenen Bedingungen, die auf den ersten Blick nur eine Lösung zulassen, einen weiteren Weg zu finden, der eine bessere Lösung bietet. Wir werden sehen, dass es genau diese Eigenschaft des agilen Arbeitens ist, die emergente Lösungen ermöglicht.

■ 1.2 Digitalisierung

Wir nehmen das Smartphone im Schnitt alle 15 Minuten in die Hand und verbringen damit jeden Tag bis zu drei Stunden online. Automobilhersteller integrieren Hotspots in ihre Fahrzeuge und Tesla schickt Routineupdates an seine schnittigen Elektromobile, als wären es gewöhnliche Desktop-PCs. Während wir auf dem Weg nach Hause übers Smartphone schon mal die Heizung in unserer Wohnung aufdrehen, denken Unternehmen darüber nach, wie die Digitalisierung die Wertschöpfungskette verändern wird.

Die Digitalisierung führt zu völlig neuen Herausforderungen: Plötzlich wird jedes Unternehmen zum Softwareunternehmen (vgl. Kirkpatrick 2011). Das hat weitreichende Implikationen: Software und die Infrastruktur, auf der diese Software weltweit verteilt betrieben wird, wird zum essenziellen Element der Wertschöpfungskette. CTOs gewinnen an Bedeutung. Die weltweit wertvollsten Unternehmen werden von Menschen geleitet, die Technik wirklich verstehen. Angegriffen werden die Giganten der deutschen Wirtschaft derzeit von Unternehmen wie Tesla und Salesforce. Im Bereich Consumer Electronic hat der deutsche Mittelstand längst verloren. Noch dominiert Deutschland den Anlagenbau und Industrien, in denen Elektrotechnik bisher wichtiger war als Software (sehr gut zu sehen in der Medizintechnik), doch das wird sich ändern. Software durchzieht alles.

Softwareunternehmen zeigen aber nicht nur vor, wie die Digitalisierung von Produkten funktioniert, sie bestimmen auch die neue Art des Arbeitens. Die internen Arbeitsbeziehungen bei Unternehmen wie Cisco, Evernote, Atlassian oder GitHub sind völlig neu ausgerichtet. Ein Mitarbeiter von Cisco erzählte mir: „In unserem Unternehmen muss jeder zu jedem Zeitpunkt von jedem Ort der Welt aus arbeiten können.“ 2011 veröffentlichte Microsoft das „Manifest für neues Arbeiten“. Es zeigt sehr deutlich, wie ein Unternehmen trotz aller Widerstände des Gesetzgebers die Digitalisierung nach innen verfolgt.

Index

A

Abhängigkeiten 64, 89, 157
Achtsamkeit 113, 122
Agile Manifesto 18, 196
Aktionsforschung 20
Änderungsrate 18
Anforderungen 125
Anforderungsmanagement 126
– agiles 128
Anwender 127, 130, 135, 141
Appreciative Inquiry 20
Arbeitsrecht 96
Arbeitsschutzgesetze 13
Architektur 37, 117
– emergente 41
Artefakte 167
Auslastung 108, 179

B

Backlog 44, 185, 189
Batchsize 174
Beschleunigung 42
Betrieb 61
Burn-out 14
Bürokratie 26
Business-Analyse 126
Business Model Canvas 176
Business Value Estimation Meeting
 siehe Product Owner Weekly

C

Change-Team 182
Chaträume 73
Checklisten 154
Coaching 112
Cone of Uncertainty 24
Configuration Management 83
Constraints 44, 49, 108, 140, 142, 174, 178
Container 83
Continuous Delivery 82
Conway's Law 38, 50
Cost of Delay 148, 151, 177, 179
Crossfunktionalität 52, 163

D

Daily Scrum 110, 153
– skaliertes *siehe* Scrum of Scrums
Defect Rate 185
delegieren 120
Deployment 85
Deployment-Infrastruktur 82
Design Thinking 5, 22, 127, 130
Deskalisierung 134, 139
Developer Experience 83
DevOps 90 f., 135
DevOps-Kultur 82
Dev/prod parity 84
Dialog 59
Digitalisierung 9
Discovery 131
Disziplin 101, 153
Durchfluss 8, 50, 129, 175, 179
Durchlaufzeit 170, 179
Durchsatz 108, 151

E

Einkauf 90
 Einladung 163, 210
 Engpass 108, 149
 Entkopplung 44
 Entscheidungsbefugnis 113
 Entscheidungsfähigkeit 113, 115
 Entwicklungsinfrastruktur 82
 Entwicklungspraktiken
 – agile 110
 Entwicklungsteam 128, 143
 – Skills 116
 Entwicklungstools 81
 Estimation Meeting 154
 – skaliert 161
 Experiment 205
 Exploration 133
 Extreme Manufacturing 12
 Extreme Programming 66, 109

F

Facilitation 153
 Fähigkeiten 207
 – soziale 101
 Features 148
 Feature-Team 164
 Feedback 153, 205
 FIFO 180
 Flexibilität 13
 Flipcharts 72
 Fokus 108
 Fokusgruppen 182, 184
 Freiwilligkeit 153
 – Prinzip der 163
 Fremdarbeitskräfteregelung 96
 Führung 164
 – disziplinarische 142
 – laterale 143
 Funktionalität 48, 162

G

Generalisten 6
 Generation Y 11
 Gesamtprofitabilität 170
 Gesetz der zwei Füße 164, 212
 Gesundheit 105

Gilden 59, 74, 162f.
 Good Practices 139
 Gruppendruck 14

H

Handover 6, 89, 93, 168
 Holacracy 12
 Host
 – einer Gilde 163
 Hyperspezialisierung 3, 5
 – interorganisationale 6
 – intraorganisationale 6

I

Ideation 131
 Impediment 108, 142, 157
 Informationsstruktur 39
 Infrastruktur 63
 – bauliche 68
 Integration 63
 Interaktion 77
 Interesse
 – intrinsisches 194

J

Journal 112

K

Kadenz 153
 Kollaborationstools 75
 Kommunikationsfähigkeit 101
 Kommunikationsstruktur 38
 Kommunikationstools 73
 Komplexität 59
 Kontrolle 26f., 172f., 181
 KPI 184
 Kreativitätstechniken 132
 kritischer Pfad 149
 Kultur des Gelingens 122, 207
 Kundenzufriedenheit 185

L

Landeskulturen 122
Lean Management 4, 8, 108, 174
Lean Manufacturing 175
Lean Product Development 175
Lean Production 4
Leistungsfähigkeit
– eines Systems 108, 111
Leitplanken 140
Lerntheorie 99
LeSS 118, 139
Licht 70
Lieferanten 39, 60
– Zusammenarbeit mit 88
Liefergeschwindigkeit 170

M

Maker-Szene 87
Management 16
– agiles 8, 122
– mittleres 119
– Skills 119
Marktchancen 24
Material 70
Medizintechnik 95
Meetings 152
Meetinginflation 7
Meetingräume 71
Messbarkeit 29
Microservices 48
Mikromanagement 172
Misstrauen 172
Mitarbeiterzufriedenheit 186
Mob Programming 31, 56, 102, 116
Moderation 156
Multitasking 102
Mushroom-Architektur 38
Mut 111, 113

N

Neinsagen 115, 162
Net-Promoter-Score 185
Netzwerkorganisation 32
Neurolinguistische Programmierung
195
NexusTM 139

Nichtwissen 103
Normen 49

O

Offenheit 206
One Piece Flow 108, 156, 174
Open Space Technology 207
Organisation
– agile 182
– fraktal skalierte 121
Organisationsarchitektur
– agile 51
Output 170

P

Pairing 56
Pair Programming 116
Parallelstrukturen 19
Performance-Indikatoren 185
Pinnwände 70
Planung 205
Plattform 48
Policies 92
Portfoliomanagement 169
– agiles 139, 169
– klassisches 171
Practice Groups 163
Priorisierung 176, 179
Product Backlog 125
Product Owner 109, 128, 141, 147, 152
– Skills 113
Product Owner Daily 159
Product-Owner-Team 114, 162
Product Owner Weekly 160
Produktarchitektur 162
– agile 47
Produktentwicklung 21, 125
– neue Formen der 108
Produktentwicklungsprozess
– agiler 134
Produktentwicklungszyklus 17
Produktidee 127
Produktindikatoren 185
Produktinkrement 125
Produktivität 28, 102ff., 108, 142, 170
Produktivitätssteigerung 40
Produktvision 115

Professionalität 16 f., 97
 Programmleitung 141
 Programmvision 142
 Projekt
 – verteiltes 81
 Projektmanagement 3, 17
 Projektmanagement-Office 141, 165, 176
 – agiles 181
 Projektmanager 142, 152
 Projektplanung 24
 Projektteam 143
 Prototyp 127, 133
 Puffer 178 *siehe* Slack
 Pull-Prinzip 76

Q

Qualität 110
 Qualitätssicherung 41

R

Rahmenbedingungen 140, 162
 Raumsituation 68
 Redundanz 34, 41, 45, 50
 Refactoring 49, 173
 Regenschirmeffekt 121
 Regularien 89, 94, 110, 141
 Reporting 75, 142, 184
 Respekt 118
 Responsive Manifesto 198
 Retrospektive 80, 112, 154
 Return on Investment 7, 108, 147, 151, 175
 Review 154, 185
 Richtlinien 92
 Rollen 120, 161
 Rollenverständnis 109

S

SAFe® 118, 139
 Saxonia Systems AG 76
 Schnittstellen 49
 Scrum 2, 26, 30, 109, 182
 Scrum-Board 156
 ScrumMaster 104, 142, 182
 – Skills 111
 ScrumMaster Daily 159
 ScrumMaster-Team 111, 161

ScrumMaster Weekly 160
 Scrum of Scrums 154
 Selbsteinschätzung 102
 Selbstführung 113
 Selbstmanagement 101
 – Techniken 104
 Selbstorganisation 101, 162
 Selbstreferenz 14
 Selbstreflexion 112
 Silos 5
 Skalierung
 – fraktale 190
 Skalierungsframework 118
 Skalierungstoolbox 152
 Skills 15, 21, 97
 – des Einzelnen 100
 – des Individuums 15
 – der Organisation 16
 Slack 150, 174, 179
 Small World Network 33, 45
 SoS *siehe* Scrum of Scrums
 Spezialisten 6, 21
 Sprint Planning 1 153
 Sprint Planning 2 153
 Stage-Gate-Prozess 22
 Standards 49
 Steering Committee 141
 Steuerung
 – zentrale 140
 Story Map 160
 Strategieentwicklung
 – agile 77
 Struktur
 – formale 213
 Support-Teams 164
 Swarming 31
 Synchronisation 76
 System
 – fraktales 121, 190

T

Taskboard 14, 119
 Teams 161
 Teamfähigkeit 101
 Teamzusammensetzung 59
 Technik 70
 Technologie 60
 Testautomatisierung 67

Test Driven Development 66, 109
– in der Hardwareentwicklung 67
Testumgebungen 85
Theory of Constraints 3, 45, 108, 119, 149, 201
Timebox 153
TOC *siehe* Theory of Constraints
Toyota Production System 108
Transaktionskosten 134, 191
Transition-Team 161
Transparenz 76, 78, 206
T-Shaped People 6
Two-Pizza-Team 48

U

Überkapazitäten 50
User Story 125, 160

V

Variabilität 175
Varianz 175
Veränderung 41, 182
Verantwortung
– der Teams 147
Verhalten 215
Verhandlungskompetenz 115
Vertrauen 144, 191, 204
Verzögerungskosten *siehe* Cost of Delay
Videokonferenz 73, 77

Virtuelle Maschinen 83
Vision 112, 146, 159
– persönliche 104
Visualisierung 77

W

Warteschlangentheorie *siehe* Theory of Constraints
Wasserfall 25
Wasserfallmodell 65, 108
Waste 174
Weighted Shortest Job First 180
Werte 174f.
– von Scrum 80
Wertesystem 192
Wertschöpfungskette 9, 135
Whiteboard 73
Widerstand 100
WIP-Limit 185
Wissensmanagement 4
Wissensträger 3
Work in Progress 174
– Limit 110

Z

Zusammenarbeit 75
– verteilte 77