rieren würde, im ersten Schritt Highly-Connected Teams zu entwickeln? Teams also, bei denen das harmonische Zusammenarbeiten dazu führt, dass die Verbesserungen eines TPM-Programms aus eigenem Willen angestrebt werden. In solchen Teams ist das Vertrauen zueinander und in die Führung so stark ausgeprägt, dass es Bedienern leicht fällt, Missstände in der Produktion der Führungskraft mitzuteilen. In solchen Teams warten Mitarbeiter nicht voller Schrecken darauf, dass sich die Führung wieder neue Maßnahmen ausdenkt, sondern rufen ihrerseits nach besseren Möglichkeiten, "ihre" Maschine zu pflegen. Wieso überprüfen wir also nicht den Stillstand der Produktions-Teams und deren Hintergründe. Liegt es an der Maschine oder ist es im Grunde der Stillstand des Teams? Wie würden wir vorgehen, wenn wir das verstanden haben? Und welche herausragenden Ergebnisse könnten wir dann mit Lean im Sinne von Kaizen wirklich erreichen?

Der Autor

René Junkes sammelte über zwei Jahrzehnte Erfahrungen in anderen Kulturen, wo er seine Menschenkenntnis erweiterte. Als ausgebildeter psychologischer Berater, diplomierter Mediator, systemischer Coach und Kommunikationstrainer unterstützt er Menschen sowie Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größe. Als Beyonder sorgt der Lean-Experte heute für eine neue Qualität im Miteinander in Organisationen.

Kontakt: rene@beyond-leadership.de

Wertschöpfung durch Scrum

Warum nutzen überzeugte Lean-Anhänger die Scrum-Methodik?

Agiles Projektmanagement bietet viele Vorteile, von denen wir einige bereits in dieser Serie erläutert haben. Die Nutzung des Scrum-Frameworks führt zu einer Steigerung der Wertschöpfung für das Endprodukt. Eine detaillierte Beschreibung des Scrum-Projektmanagements finden Sie in meinen Beitrag in YOKOTEN 06/2014, S. 15 ff.

von Jochen Wenz

Ansatz für Produktqualität: Monozukuri

Professor Takahiro Fujimoto formuliert den Ansatz "Monozukuri" ("Mono" = Ding/Sache, "zukuri" = herstellen) als "the duplication of design data into a material". Ein Endprodukt ist also die Summe aller Informationen und Tätigkeiten. Darunter sind nicht nur die reinen Produktionsprozesse zu verstehen. Nach diesem ganzheitlichen Ansatz fallen unter einen Herstellungsprozess auch Verwaltungstätigkeiten, Entwicklungsprozesse und viele weitere Tätigkeiten. Nach Shunji

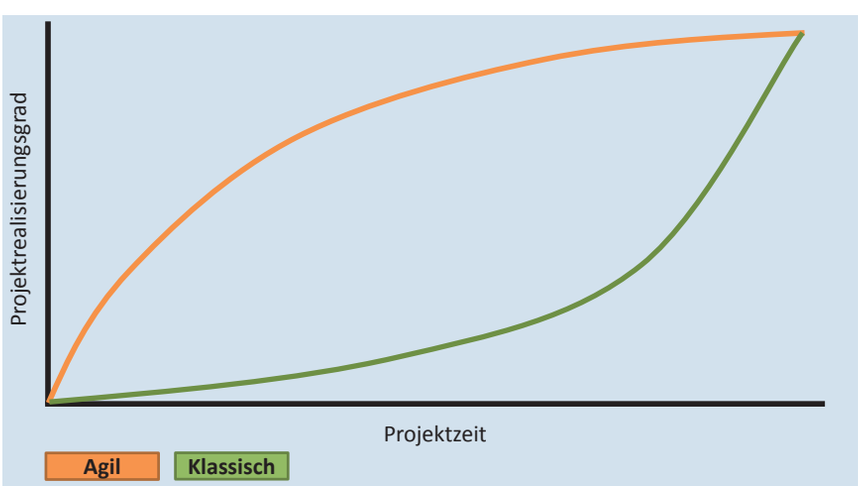

Abb. 1: Vergleich Projektverlauf klassisch - agil.

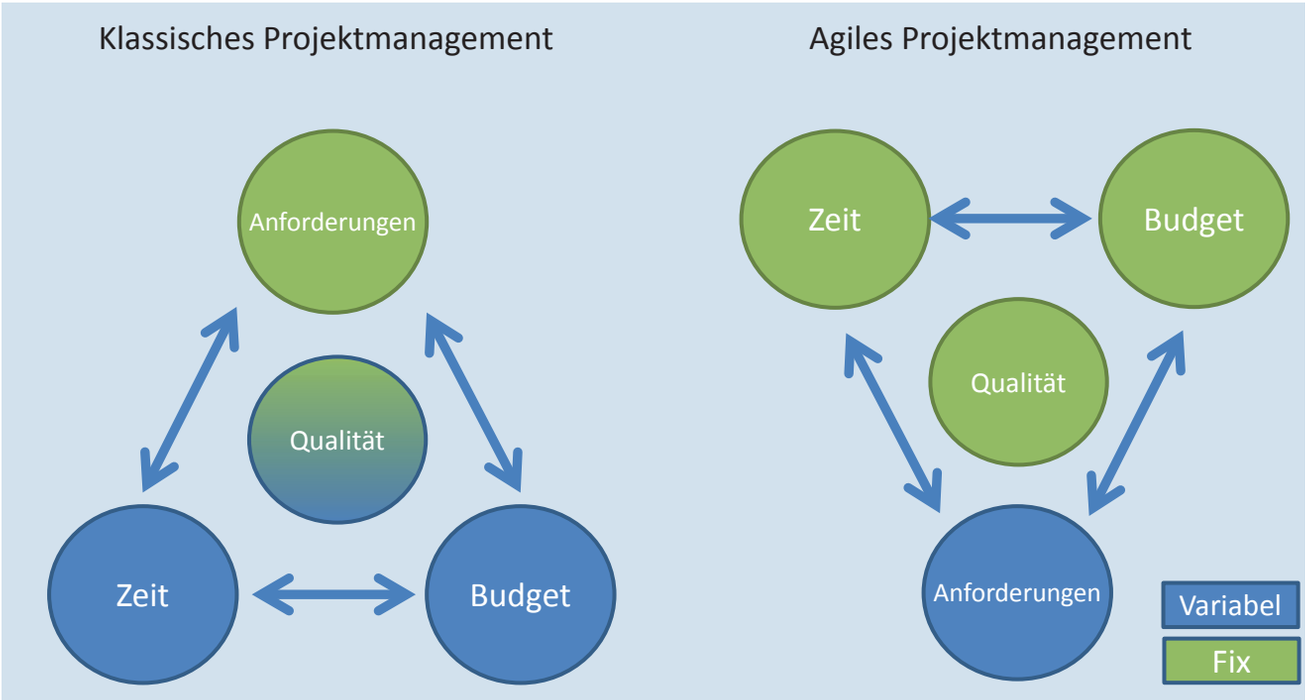

Abb. 2: Projektmanagement-Dreieck.

Yagyu fließen alle Handlungen als Information ins Produkt. Damit ist jeder schlechte Prozess auch ein Makel, der an der Qualität des Endproduktes haftet. Projekte, die jegliche Arten von Prozessen verbessern, führen damit unmittelbar zu einer Verbesserung des Endproduktes selbst. Unter diesem Gesichtspunkt hat Scrum gegenüber klassischen Projektmanagement-Methoden mehrere Vorteile.

Frühe Marktreife

Bei klassischen Projektmanagement-Methoden ist der zeitliche Ablauf so, dass nach einer Planungszeit mit der Umsetzung begonnen wird und zu einem fixen Endtermin meist auf einen Schlag alle Projektanforderungen operativ eingesetzt werden. Demgegenüber erhalten die Stakeholder bei Scrum bereits am Ende eines jeden Sprints ein getestetes und lauffähiges Produkt oder Projektteil, das gegenüber der Vorversion um die wichtigsten und durch den Stakeholder selbst priorisierten Projektanforderungen erweitert wurde (Abb. 1). Diese auch als "continuous delivery" bezeichnete Methode der fortwährenden Auslieferung von lauffähigen Produktinkrementen eröffnet die Möglichkeit, dass der Kunde (intern und extern) bereits zum Ende eines Sprints den umgesetzten Teil nutzen kann. Und das Projektteam erhält sofort Feedback, das unter Umständen zu neuen Priorisierungen und gänzlich neuen Anforderungen für zukünftige Sprints führen kann. In der Umsetzung kleiner lauffähiger Inkremente liegt somit eine höchstmögliche Wertschöpfung zum frühestmöglichen Zeitpunkt.

Agilität: Änderung von Anforderungen als Erwartungshaltung

Nach dem Ende eines Projektes bekommt man im besten Fall ein Produkt, welches die Erwartungshaltung und Anforderungen zu Beginn des Projektes erfüllt. Bei Scrum sind Änderungen in den Spezifikationen nicht nur ein ungeliebter Bestandteil von Projektmanagement, sondern als erwarteter Bestandteil eines Projektes ist das Framework von Scrum gerade darauf ausgelegt, solche Änderungen schnell und priorisiert in das Projektziel einfließen zu lassen. Der Product Owner priorisiert permanent das Product Backlog, aus dem das Scrum Team das zu erledigende Sprintziel für den nächsten Sprint festlegt. So können einmal getroffene Annahmen und Reihenfolgen permanent geändert werden. Auch neue Anforderungen, die sich auf dem Weg durch die Stakeholder ergeben, können so einfacher berücksichtigt werden. Die einzige zeitliche Konstante bildet dabei der Sprint selbst. Während eines Sprints ist das Scrum-Team vor neuen Anforderungen geschützt.

Zeit und Budget oder: Scrum und das Pareto-Prinzip

Scrum stellt das Projektdreieck mit den Ecken Zeit, Budget und Anforderungen auf den Kopf (Abb. 2). Bei Scrum-Projekten wird die Einhaltung der Grenzen von Zeit und Geld in den Vordergrund gestellt. Da kurzzyklisch und regelmäßig eine Priorisierung des nächsten umzusetzenden Inkrements vorgenommen wird, sind bereits ungefähr zur Projekthälfte mehr als 80% der Funktionalität oder des

Projektzieles umgesetzt. Nicht selten erlebe ich, dass Projekte deshalb bereits mit 80% Funktionalität beendet werden, weil der Mehraufwand, um die letzten 20% zu realisieren, in keinem Kosten-Nutzen-Verhältnis steht. Meiner Erfahrung nach sind das häufig auch genau die Teile, die im klassischen Projekt den Status "zu 75% abgeschlossen" tragen.

Minimierung des Projektrisikos vs. Projektmanagement nach der Elfenbeinturmmethode

Die größten Risiken bei Projekten betreffen die Bereiche Planung, Kommunikation und Qualität des Endproduktes. Der Planungsaspekt bei Scrum ist überschaubar. Es werden nur übergeordnete Themen priorisiert. Lediglich der aktuelle Sprint wird in den Planungsmeetings genau ausgeplant und dann umgesetzt. Durch ein frühes und stetiges Kundenfeedback werden schnell Disparitäten zwischen Projektziel und umgesetzten Projektteilen offensichtlich, so dass eine Reaktion unmittelbar erfolgen kann. Bezüglich einer Kommunikation im Projekt werden durch tägliche Meetings des Scrumteams nicht nur Projektteilnehmer jederzeit über den aktuellen Stand und die nächsten Schritte informiert. Auch eine Beteiligung von Stakeholdern in den Planungsmeetings ist möglich. Umgekehrt ist der Product Owner die exklusive Schnittstelle für Projektexterne, damit es nicht zu Nebenabsprachen zwischen Stakeholdern und Entwicklungsteam kommt.

Durch die Kombination täglicher kurzer Meetings und einem externen Fokusansprechpartner wird sichergestellt, dass zu jeder Zeit eine völlige Projekttransparenz auch für Externe gegeben ist. Es gibt keine Hierarchie innerhalb des Scrum-Teams, gleichwohl aber verschiedene Rollen. Die interne Kommunikation ist dabei darauf ausgerichtet, Leerläufe sowie Arbeitsspitzen zu vermeiden. Dadurch wird eine konstant hohe Effektivität des Prozesses gewährleistet. In unserem Unternehmen gibt es die Redewendung "Entwickeln im Elfenbeinturm" als Negativbeispiel bei der qualitativen Umsetzung von Projekten. Gemeint ist damit, dass das Projektteam abgeschottet für sich die Umsetzung durchführt und erst am Ende des Projektes lernt, dass es an der Realität vorbei entwickelt hat. Gerade diese Gefahr ist bei Scrum nicht gegeben. Wie bereits oben beschrieben, geben die Stakeholder von Anfang an mit dem Ende des ersten Sprints Feedback.

Mitarbeiterzufriedenheit

Innerhalb des Scrumteams ist das Klima nach meinen Erfahrungen geprägt von Offenheit, Kollegialität, Team- und Verantwortungsbewusstsein, sowie einer effizienten und professionellen Zusammenarbeit. Im Gegensatz zu Erfahrungen aus klassischen Projekten führen die fehlenden Hierarchien (es gibt keine disziplinarischen Ränge innerhalb des Scrumteams, noch nicht einmal zum Product Owner) zu einem starken "Wir"-Gefühl. Die Gestaltungsfreiheit des Teams während eines Sprints lässt viel Raum für Innovation und Kreativität. Jeder nimmt sich die Aufgaben, die seiner Befähigung am ehesten entsprechen. Es gibt kein Zuweisen. Durch die täglichen kurzen Abstimmungen lassen sich schnell Probleme ansprechen und durch das Wissen der Gruppe erste Lösungswege aufzeigen. Das hohe Maß an Selbstorganisation führt zu einer großen Eigenmotivation, um Arbeitspakete schnell und qualitativ hochwertig abzuschließen.

Zusammenfassung

Für mich bietet Scrum die Antwort auf viele Probleme im klassischen Projektmanagement. Der wichtigste Punkt ist dabei das frühe Ausrollen einzelner kleiner und selbstständiger Inkremente, die eine frühe und damit hohe Lernkurve ermöglichen. Durch das permanente Priorisieren kann man Änderungen jederzeit einbeziehen. Dadurch stellt das Projektergebnis den aktuellen Stand dar und nicht ein Ergebnis, welches dem Stand des Projektbeginns entspricht. Durch diese Agilität erreicht man Innovation, die mit klassischen Methoden nur sehr selten erzielt werden. Scrum bietet dabei jedoch nicht die Antworten auf alle Fragen. Es ist ein Weg wie Lean, es gibt auch andere. Ich bin der Meinung, dass man das beste Ergebnis dadurch erzielt, dass man sich die Teile des Frameworks aneignet, die am besten zum eigenen Unternehmen passen.

Ausblick

In meinem nächsten Artikel gehe ich auf die Rolle des Scrum Masters ein. Dieser ist zugleich Coach für das Scrum Team. In dieser Rolle finden sich viele Parallelen zum KATA-Coach. ■

Der Autor

Jochen Wenz arbeitet seit 2007 in den Themenfeldern Lean und Six Sigma. Durch seine Tätigkeiten bei Daimler, BASF, Roche und nunmehr als Projektleiter Lean Management bei der Hornbach Baumarkt AG konnte er in vielen verschiedenen Anwendungsbereichen sein Wissen vertiefen. Neben der Arbeit leitet er den Lean Stammtisch Mannheim und moderiert die größte Lean-bezogene Gruppe auf Xing "Lean for Professionals" mit nahezu 5000 Mitgliedern.