

## PROJEKTMANAGEMENT MITTELS SCRUM

# Fünf Mythen verhindern Agilität

Fast alle Kreditinstitute setzen mittlerweile agile Vorgehensweisen wie Scrum ein. Doch es scheint, als hätte der Hype um das Thema Agilität seinen Gipfel überschritten. Selbst Ken Schwaber, einer der Scrum-Vordenker, sieht Probleme in der Umsetzung. Er schätzt, dass 75 Prozent dieser Projekte nicht die Erwartungen erfüllen, die in sie gesetzt wurden. Doch an welchen Mythen scheitert das agile Arbeiten, und wie kann die aktuelle Situation verbessert werden?

Viele Banken sehen in der agilen Arbeitsweise Scrum das methodische Allheilmittel gegen die Behäbigkeit komplexer Organisationen. Die Verantwortlichen glauben, Scrum versetze ihr Kreditinstitut in die Lage, ähnlich einem IT-Unternehmen schnell auf wechselnde Faktoren und Bedingungen zu reagieren. Nicht selten werden die Mitarbeiter mit beinahe missionarischem Eifer Scrum-zertifiziert.

Agilität, also Flinkheit oder Beweglichkeit, ist als Reaktion auf die zunehmende Komplexität in Unternehmen in aller Munde. Kaum eine Bank nimmt nicht für sich in Anspruch, agile Methoden zu nutzen, und Scrum ist die wohl am weitesten verbreitete. Die Institute haben ihre Beschäftigten geschult und versuchen, die Vorgehensweisen umzusetzen. Formal betrachtet, gelingt ihnen das auch. Tatsächlich aber enden agile Projekte oftmals unvollkommen und hinterlassen überarbeitete, frustrierte Mitarbeiter.

Es scheint gar, als habe das Thema Agilität

den „Gipfel der überzogenen Erwartungen“ bereits überschritten. ►1 In dem vom Analysehaus Gartner entwickelten „Hype-Zyklus“ steuern die ernüchterten Beschäftigten anschließend auf das „Tal der Enttäuschungen“ zu. An diesem Punkt besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter und Management der Banken überreagieren und die agilen Methoden verteufeln.

## Mythos 1:

### Scrum als agile Blaupause

Die Unternehmensleitung hatte der Organisation die Arbeitsweise Scrum als Patentrezept verordnet, ohne sich mit den Werten und Wirkmechanismen der Agilität zu befassen und ohne diese in einer Form umzusetzen, die zum Institut passt. Sie kopierten das Modell, statt es zu verstehen, missachteten die Bedenken ihrer Wissensträger und ordneten sowohl deren fachliche Expertise der Methode unter als auch die realen Probleme. Das Management war und ist davon überzeugt, Scrum könne als agile Blaupause genutzt werden.

Scrum-Pionier Ken Schwaber beschreibt dieses Phänomen als Methoden-Fassade (Methodology Facade Pattern). Scrum wird nicht als Werkzeug zur Einführung von Agilität verwendet, sondern als eine eigene Schicht über die bereits existierende und unverändert bleibende Arbeitswelt gelegt.

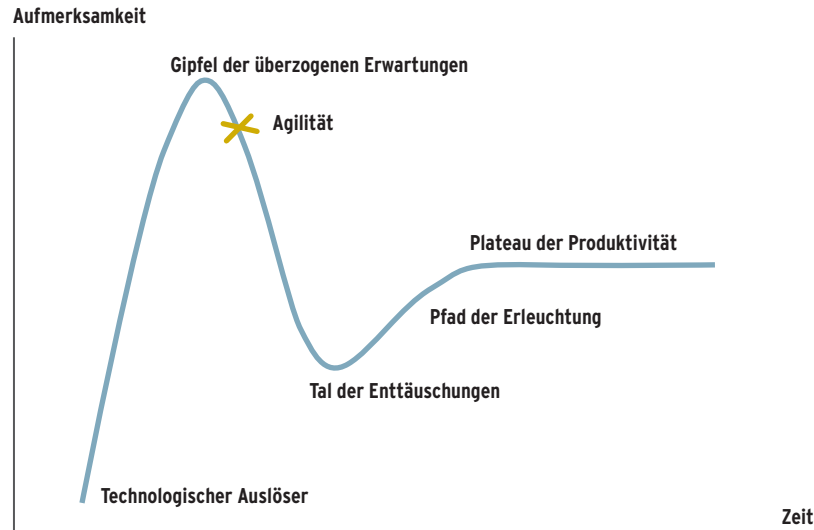
Es werden also Praktiken und Prozesse kopiert, anstatt Werte und Prinzipien zu verinnerlichen. ►2 Und der US-amerikanische Software-Entwickler kennt auch die Konsequenzen daraus: „Ich schätze, dass 75 Prozent der Organisationen, die Scrum nutzen, nicht die erhofften Vorteile erzielen werden.“

Die Mitarbeiter spüren die Auswirkungen jeden Tag. Viele von ihnen lehnen agile Methoden mittlerweile ab und benutzen den Begriff geradezu als Schimpfwort für wenig zielgerichtetes Vorgehen. Für sie bedeutet Scrum Chaos.

Andere Institute wiederum haben Scrum nur in einzelnen Abteilungen eingeführt. So stellt häufig die IT darauf um, ohne die Zusammenarbeit mit den übrigen Bereichen zu klären. Doch Agilität sollte nicht als Stückwerk verstanden werden. Sie setzt im Gegenteil eine ressortübergreifende Kommunikation und Kooperation aller Beteiligten voraus.



## 1 | Agilität im Hype Cycle



Quelle: Basierend auf Gartner Inc., 1995.

Selbstredend kann eine dafür notwendige Kultur der Zusammenarbeit nicht einfach oktroyiert werden, sondern muss als stetiger, unternehmenskultureller Prozess mit den Teams gemeinsam Schritt für Schritt entwickelt und auf spezifische Gegebenheiten angepasst werden.

### Mythos 2: Banken müssen zu IT-Unternehmen transformieren

Es kommt nicht von ungefähr, dass Kreditinstitute gerade ihre IT-Bereiche auf agiles Arbeiten einschwören. Spätestens mit der verpflichtenden Freigabe von Kundendaten im Rahmen der Zweiten Zahlungsdiensterichtlinie (PSD2) hatte sich in etablierten Bankhäusern die Angst ausgebreitet, RoboAdvisors der FinTechs könnten bald das Geschäft der Retailbanken übernehmen.

So wird immer wieder gefordert, dass Banken mit ihren meist veralteten Kernbankensystemen zu IT-Unternehmen transformieren müssten, um den Anschluss an die technologisch überlegen scheinenden Softwareschmieden nicht zu verpassen.

Doch die Forderung gehört ins Reich der Mythen, die agiles Arbeiten verhindern. Schließlich kann eine IT-Firma auch nicht im Handumdrehen zur Bank werden. Was den Banken fehlt, ist nicht die Wirkungsweise eines Technologieunternehmens, sondern die Fähigkeit, fachliche Anforderungen des Markts zu antizipieren und die passende, auf ihrer spezifischen Expertise basierende IT-Lösung zügig an den Markt zu bringen.

Die Institute sollten also ihr bankfachliches Wissen schneller nutzen können. In der Tat haben sie den IT-Unternehmen viel voraus: Auf der einen Seite stehen ihre Kenntnisse über Produktspezifika, Kapitalmärkte, Reporting- und Regulatorik-Anforderungen, und auf der anderen Seite steht die Nähe zum Kunden. Um diese Mehrwerte zu erbringen und in einem volatilen Marktumfeld bestehen zu können, benötigt eine konkurrenzfähige Bank eine funktionierende, lieferfähige IT.

Dies aber setzt für die Institute voraus, wieder den Kundennutzen in den Mittelpunkt zu stellen und etwaige Software-Lösungen mit ihrer bankeneigenen Expertise zu lenken, statt sich einem technologiegetriebenen Diktat zu unterwerfen. Nur das führt zu fachlich durchdachten Produkten, die am Markt bestehen werden. Zu diesem Prozess gehört auch, dass der jeweilige Fachbereich und die IT eine gemeinsame Sprache finden. Doch oft ist das Gegenteil der Fall.

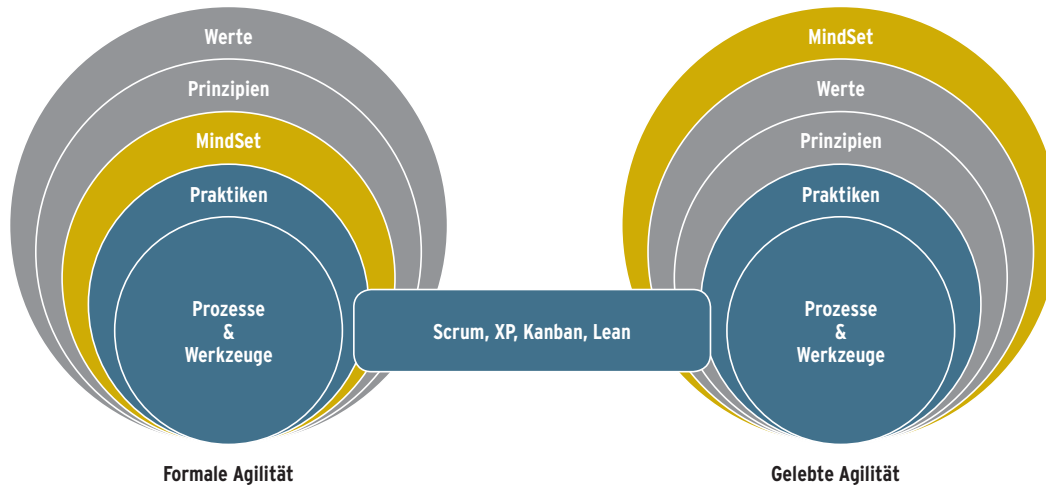
Das folgende Beispiel verdeutlicht die Herausforderung: Eine Bank will ein neues Wertpapiersystem entwickeln, aber die IT-Mitarbeiter kennen die fachlichen Grundlagen und Begriffe rund um eine Wertpapier-Order nicht. Statt ihre Fachkollegen nach den Unterschieden zwischen dem Buchungs-, dem Schlusstag und dem Valutadatum zu fragen, werfen sie die Bezeichnungen durcheinander. Um das zu verhindern, wird zu Beginn des Projekts nicht nur ein technisches Set-up, sondern auch ein fachlicher „Sprint 0“ benötigt. In diesem entwickeln die Teilnehmer mit der Produktvision ein fachliches Zielbild und schaffen über entsprechende Fachskizzen und Glossare eine gemeinsame fachliche Basis.

### Mythos 3: Das Product Backlog steuert den Produktumfang

Die Dominanz der IT-Abteilungen in den Instituten zeigt sich auch daran, dass häufig sie diejenigen sind, die die Einführung von Scrum initiieren oder antreiben.

Damit einhergehend setzen technische Sichtweisen die Rahmenbedingungen. In der Folge geht die Perspektive des Bankkunden in den User Storys häufig verloren. Scrum sieht vor, dass der Produktverantwortliche (Product Owner) alles, was die Software leisten muss, in das Product Backlog aufnimmt. Ziel ist es, kurzfristig die Funktionalität auf den Markt zu bringen, die den größten Nutzen für den Kunden hat. Das Product Backlog dient dabei lediglich als Werkzeug zur internen Abstimmung.

## 2 | Das richtige MindSet entscheidet



Quelle: Jimmie Butler, „Pursuing Timeless Agility: The Path to Lasting Agile Transformation.“

Doch die Arbeit des Product Owners beginnt viel früher. Im Mittelpunkt seiner Tätigkeit steht der Kundennutzen. Daher benötigt er eine Vielzahl weiterer Methoden, um die Anforderungen des Markts und die Sicht des Anwenders in den Entwicklungsprozess einzubeziehen. So ist es zum Beispiel erforderlich, die fertiggestellten Software-Bausteine regelmäßig am Markt beziehungsweise am Kunden zu testen und das Produkt auf Basis der daraus gewonnenen Erkenntnisse anzupassen. Allzu oft verzichten die Teams jedoch darauf, die Prioritäten auf dieser Grundlage neu zu ordnen. Statt die Vorteile der Agilität zu nutzen, lassen sie das Product Backlog damit zu einem sinnlosen Werkzeug verkommen.

### Mythos 4: Mitarbeiter müssen in agilen Methoden zertifiziert sein

Die Mythen ranken sich nicht nur um die Methode Scrum, ihr Werkzeug und die Rolle der IT-Experten in den Instituten. Ein weiterer Irrglaube am Markt lautet, die Bank-Mitarbeiter müssten in agilen Vorgehensweisen ausgebildet und idealerweise zertifiziert werden. Gerade zu Beginn sei es wichtig, dass sie nicht von den Regeln abwichen.

Während agile Methoden ursprünglich entstanden sind, um nicht funktionierenden Vorgehensweisen mit gesundem Menschenverstand zu begegnen, zielen die heutigen Trainings und Zertifizierungen anscheinend nur noch darauf, die Testfragen zu bestehen.

Gerade beim Thema Agilität herrscht viel Dogmatik. Das ist jedoch falsch. Jedes Unternehmen arbeitet anders und hat seine eigene Expertise. Deshalb stellen sich hier zwei Fragen: Kann man komplexen Problemen wirklich mit antrainierten Methoden nach dem Prinzip eines Kochrezepts begegnen? Und braucht es nicht deutlich mehr als nur eine Vorgehensweise, um wirklich agil zu arbeiten? Schon die Entscheidung für das richtige Werkzeug hängt von vielen Parametern ab.

Die Antwort auf den Mythos lautet: Mitarbeiter brauchen Methodenkompetenz und die Freiheit, die für sie geeignete Arbeitsweise zu

wählen. Dafür sollten sie die für ihre Rolle im interdisziplinären Team wichtigen Grundlagen der agilen Vorgehensweisen kennen – ob es nun Scrum ist oder Kanban, Extreme Programming (XP) oder das Spotify-Modell. Letzteres ist zugleich ein Beispiel für eine gelungene Umsetzung im Geschäftsleben. So wählt beim Streaming-Dienst Spotify jedes Team individuell aus, nach welcher agilen Methode es arbeitet.

Das jeweilige Methoden-Set variiert mit der Rolle im Team. Ein Fachmitarbeiter in einem Projekt für einen neuen Wertpapierberatungs-Prozess beispielsweise muss wissen, wie er ein Product Backlog unter Scrum erstellt, die Sicht des Kunden einbindet und die fachlichen Anforderungen für die Programmierer beschreibt. ▶ 3

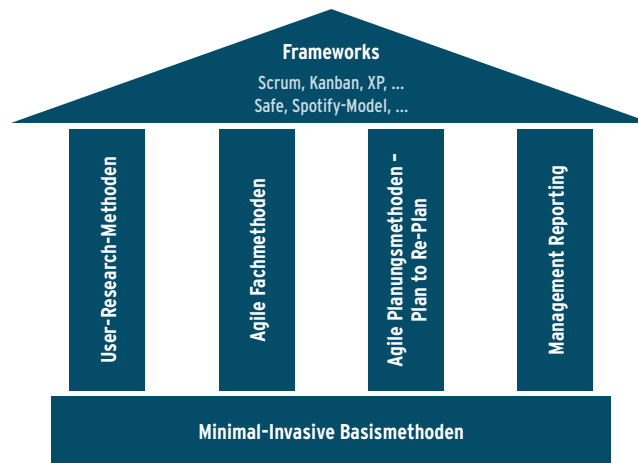
Der Entwickler hingegen muss u. a. automatisierte Testfälle erstellen und abschätzen, wie komplex die Umsetzung der fachlichen Erfordernisse sein wird.

Zusätzlich ist es für alle Projektmitglieder sinnvoll, einen Überblick über agile, minimal-invasive Basismethoden zu haben. Dieses Rüstzeug ist unabhängig von der Finanzbranche und fasst unter Bezeichnungen wie „Management 3.0 Practices“ oder „Work Hacks“ diverse Möglichkeiten zusammen, die den Beschäftigten helfen sollen, besser miteinander zu arbeiten. Auch hier gibt es kein Patentrezept, sondern jedes Team kann testen, was ihm gerade hilft.

Viele Arbeitsgruppen favorisieren beispielsweise die Fokuszeit – eine gesprächsfreie Phase am Tag ohne Besprechungen, die es erlaubt, konzentriert an einem Thema zu arbeiten. Kudo-Karten sind ein Werkzeug, mit dem sich ein Mitarbeiter bei einem Projektkollegen mit einer geschriebenen Nachricht bedanken kann. Damit wird Feedback innerhalb des Teams gefördert und Wertschätzung für mannschaftsdienliches Verhalten gezeigt.

Die minimal-invasiven Methoden helfen Teams nicht nur dabei, Verantwortung für die Art ihrer Zusammenarbeit zu übernehmen, sondern sie schaffen auch ein Bewusstsein dafür, dass agile Methoden ausgewählt und variiert werden können, um die aktuell passende für sich herauszufinden.

### 3 | Agiles Methodenset Fachbereich



Quelle: © concedro.

#### Mythos 5: Agiler Umbruch braucht Management-Unterstützung

Und welche Rolle spielen die Führungskräfte bei alledem? Da das Management Agilität einführen möchte, fühlt es sich nicht selten berufen, selbst einen aktiven

Beitrag zu leisten. Doch wer Eigenverantwortung fördern möchte, muss lernen, sich selbst zurückzunehmen. Wer meint, mangelnde Einmischung des Managements auf der Teamebene führe zu Kontrollverlust oder schlechteren Arbeitsergebnissen, dem fehlt es an Respekt gegenüber dem Einsatz, den Erfahrungen und Kompetenzen seiner Mitarbeiter.

Andere leitende Angestellte denken hierarchisch und überfahren ihre Teams regelrecht mit der Idee, ab sofort agile Methoden einzusetzen. Funktioniert das nicht gemäß ihrer Vorstellung, formulieren sie Vorgaben noch detaillierter und die Rahmenbedingungen noch enger, was das selbstorganisierte Arbeiten der Mitarbeiter ad absurdum führt. Denn statt zu überlegen, welche Schritte eigentlich sinnvoll sind, schieben diese Angestellten nur noch darauf, was ihre Führungskräfte gerade wollen.

Für das Management gilt: Es sollte den agilen Umbruch im Unternehmen unterstützen, indem es zunächst die Rahmenbedingungen definiert und dann loslässt. Im ersten Schritt sollte es transparente Regeln bezüglich der Delegation und Entscheidungskompetenz entwickeln. Wofür sind die jeweiligen Arbeitsgruppen verantwortlich, und was dürfen sie entscheiden? Nach dem Festlegen der Spielregeln kann das Management vielleicht noch gemeinsam mit dem Team die Produktvision entwickeln. Ab diesem Zeitpunkt ist jedoch Zurückhaltung angesagt.

Wer als Führungskraft glaube, Agilität top-down delegieren zu können, werde scheitern, sagt auch der Frankfurter Agilitätsexperte Michael Riermeier. Es erfordere von den Entscheidern Haltung und Mut, Linienverantwortung aufzubrechen. Wer bereit sei, die Bedeutung der eigenen Position zu relativieren, könne erstaunt sein, zu welchen Leistungen seine Teams fähig seien.

#### FAZIT

In vielen Instituten herrscht Frust über die agilen Methoden. Es ist wichtig zu verstehen, woher die Enttäuschung rührt. Das kann in jedem Haus andere Gründe haben. Die Rückkehr zu klassischen Vorgehensweisen stellt in einem komplexen Marktumfeld sicherlich keine Alternative mehr dar. Allerdings können Unternehmen der Komplexität auch nicht mit agilen Blaupausen begegnen. Vielmehr müssen sie Agilität verstehen, die Werte und Prinzipien verinnerlichen und die Situation schrittweise verbessern.

Das bedeutet auch, dass sich Banken wieder auf den Kundennutzen und ihre Kernkompetenz, also ihre Fachexpertise, fokussieren müssen, statt sich von einem IT-getriebenen Vorgehen steuern zu lassen. Entscheidend für den Erfolg wird dabei sein, wie schnell sich das Management in seine geänderte Rolle einfindet und den Mitarbeitern die erforderliche Freiheit zugesteht.

#### Autoren



Alexandra Pirmann ist als Business Expert bei der Concedro GmbH in Frankfurt am Main tätig. Ihr Themenschwerpunkt ist die Initiierung von agilen Projekten sowie der methodische Know-how-Aufbau.



Christoph Otten, Consultant im gleichen Unternehmen, hat Genossenschafts- und Privatbanken im Rahmen verschiedener agiler Projekte unterstützt. Sein Schwerpunkt liegt auf der prozessualen und methodischen Unterstützung der Fachbereichsmitarbeiter.