

Von der Langstrecke zum Sprint – Agile Methoden in traditionellen Unternehmen

Bodo Kraft, Axel Zöll

kraft@fh-aachen.de
axel.zoell@generali.com

Abstract: In einem Unternehmen, das in der Linienstruktur traditionell stark hierarchisch und auf der Projektebene stark rollenorientiert geprägt ist, verursacht jede Veränderung dieses Gefüges zunächst Unsicherheit und Widerstände.

Aus Basis der Erfahrungen, die bei der Generali Deutschland gesammelt wurden, werden in diesem Artikel die Herausforderungen für einen nachhaltig erfolgreichen Einsatz agiler Methoden im Konzernverbund beschrieben. Der Fokus liegt hierbei auf den inhaltlichen und sozialen Aspekten, die bei einer neuen Rollenprägung aller Beteiligten erkennbar sind.

1 Fortlaufender Wandel der IT in der Versicherungsbranche

1.1 Sicht auf die Unternehmensstruktur

Die Generali Deutschland Gruppe ist die zweitgrößte Erstversicherungsgruppe in Deutschland. Unter dem Dach der Generali Deutschland Holding arbeiten namhafte Versicherer und Finanzdienstleistungsunternehmen wie AachenMünchener, Generali Versicherungen, CosmosDirekt, Central Krankenversicherung, Advocard Rechtsschutzversicherung, Deutsche Bausparkasse Badenia und die Dialog, die das gesamte Spektrum der Finanzdienstleistung anbieten. Die Generali Deutschland Informatik Services (GD-Informatik) als zentraler Informatikdienstleister realisiert die IT-Projekte, den Betrieb der Versicherungssysteme und die Unterstützung der Innen- und Außendienstmitarbeiter durch Hard- und Software. Das Projektvolumen liegt bei ca. 100.000 Personentagen pro Jahr, die in rund 60 Projekten unterschiedlichster Größe und Struktur geleistet werden.

1.2 Strategische Ausrichtung der Unternehmen

Der Versicherungsmarkt ist in Europa weitestgehend gesättigt. Die erwarteten Ertragssteigerungen lassen sich somit nicht durch Wachstum sondern nur durch Einsparung und Effizienzsteigerung realisieren. Gleichzeitig wurde das Portfolio für IT-Projekte in den

letzten Jahren stark von Pflichtmaßnahmen, die rechtlich oder regulatorisch vorgegeben wurden, in Beschlag genommen.

Aus dieser Ausrichtung ergibt sich unmittelbar ein Interessenskonflikt. Während Auftraggeber und IT verpflichtet sind, die IT Aufwände gering zu halten, möchte der im Projekt eingebundene Fachbereich – selbst wenn er aus derselben Organisation stammt wie der Auftraggeber – maximale Funktionalität.

Somit verbleibt immer weniger Spielraum innerhalb des Konzerns, um Geschäftsprozesse zu optimieren oder Produkte zu entwickeln. Es ist also von größerer Bedeutung als jemals zuvor, die richtigen Dinge zu entwickeln, d.h. Blindleistung zu vermeiden und die weniger wichtigen Anforderungen gar nicht erst in Auftrag zu geben. Auf Portfolio- und auf Projektebene gilt die Zielsetzung, die Entwicklung so effizient wie möglich durchzuführen.

1.3 Methodische Entwicklung in den letzten Jahren

Betrachtet man die Art und Weise, wie IT-Projekte in der Generali Deutschland Gruppe durchgeführt werden, kann man mehrere Epochen ausmachen, die sich in Methode, Kultur und Zielsetzung deutlich voneinander abgrenzen, zeitlich jedoch einander überlappen.

Vor 2006 wurde jedes Projekt individuell durchgeführt. In jedem einzelnen Projekt wurde die Methode immer wieder neu erfunden. Gemäß einer Charakterisierung im Umfeld CMMI bezeichnen wir diese Epoche als das **Zeitalter der Helden**.

Von 2006 an wurde der Rational Unified Process (RUP) [IB] für die Generali Deutschland Gruppe adaptiert und als Standardvorgehen etabliert (Advanced Generali Software Engineering Method, AGSM). Wesentliches Element war die Standardisierung der Rollen im Projekt wie Integrator oder fachlicher Tester, die dann durch entsprechende Qualifizierung und Zertifizierung ausgebildet und gestaffed wurden. In 2012 wurde die Standardisierung und der kontinuierliche Verbesserungsprozess durch ein externes Audit gemäß SCAMPI Appraisal A verifiziert und CMMI Level 3 [SE] erlangt. Es war das **Zeitalter der Standards**.

Bereits zu diesem Zeitpunkt war offensichtlich, dass das angemessene Maß an Standardisierung und Formalismus überschritten war. Zudem war die praktische Anwendung des RUP kaum agil ausgeprägt, obwohl es der Standard erlaubte. Die Projektvorgehensweisen wurden optimiert, indem man nach Mustern suchte und den Standard optimierte. Es war das **Zeitalter der Varianten**.

In der letzten Epoche beginnend in 2013 verschob sich der Schwerpunkt von der Optimierung über den Standard hin zur Optimierung der Anwendung des Standards. Dazu bedient man sich des Werkzeugkastens von Lean und strebt die Kombination klassischer und agiler Ansätze an [KK12]. Ob dieses **Zeitalter** mehr von **Lean** als von **agile** geprägt wird, muss sich noch herausstellen.

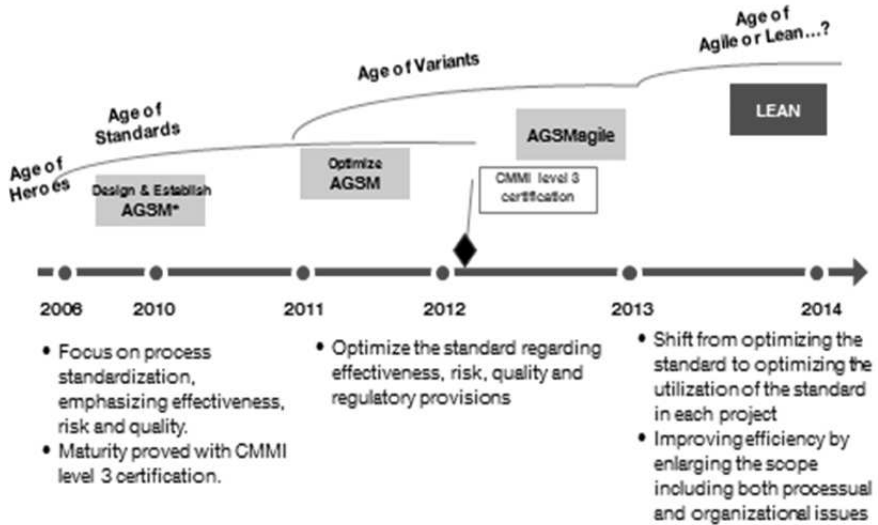


Abbildung 1: Methodische Entwicklungsstufen in der Übersicht

In jedem Fall bildete die Entwicklung einer agilen Vorgehensweise die Brücke. Aus der Sicht der Epoche „Optimiere den Standard“ wurde eine neue schlankere Variante für den Standard angeboten: SCRUM [SE] und RUP wurden kombiniert („AGSM agile“) unter Beachtung der Ansprüche von CMMI Level 3. Gleichzeitig wurden genau die Elemente eingeführt, die für die jüngste Epoche „Optimiere die Anwendung des Standards“ kennzeichnend sind: jedes Team organisiert sich selbst und optimiert sich kontinuierlich.

Jede Epoche förderte andere Handlungsweisen und hatte seinen Protagonisten.

- Der **Held** fühlt sich durch Standards beschnitten und im agilen Vorgehen zu lästigen Abstimmungen verpflichtet.
- Der **Spezialist** aus dem Zeitalter der Standards wird aufgrund seiner Kompetenz bestaunt, wird aber unter Helden zum belächelten, unverständenen und bestenfalls ignorierten Rufer in der Wüste. Im agilen Umfeld wird er tendenziell als der konservative Perfektionist und Formalist wahrgenommen, der nur widerstrebend andere an seinem Know-how teilhaben lässt. Er bringt sich selbst dann nicht in Themen, die nicht seiner Spezialisierung entsprechen, wenn es dort Not tut.
- Dem agilen **Teamplayer** fehlen im Zeitalter der Helden die Verbindlichkeit und das Team, das gemeinsam lernt und sich verbessert. Im Zeitalter der Standards wird ihm sowohl der flexible Einsatz nicht ermöglicht als auch der Spielraum zur Optimierung genommen.

2 Eingriff in die Unternehmens- und Projektrollen

In einem Unternehmen, das in der Linienstruktur traditionell stark hierarchisch und auf der Projektebene stark rollenorientiert geprägt ist, verursacht jede Veränderung dieses Gefüges zunächst Unsicherheit und Widerstände.

Ebenso erfordert jede Veränderung der im Konzernverbund abgestimmten Rollen, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen die Zustimmung vieler Beteiligten.

In diesem Abschnitt werden die Herausforderungen für einen erfolgreichen Rollout und den nachhaltig erfolgreichen Einsatz agiler Methoden in Konzernverbund beschrieben. Der Fokus liegt hierbei auf den inhaltlichen und sozialen Aspekten, die bei einer neuen Rollenprägung aller Beteiligten erkennbar sind.

2.1 Veränderung der Projektrollen

Der gewählte Ansatz, eine angepasste SCRUM Variante als Ergänzung zur klassischen Entwicklungsmethode anzubieten, erfordert die Einführung der agilen Rollen Scrum Master (SM), Product Owner (PO) und Scrum Team.

Aus methodischer Sicht ergibt sich hier eine Verschiebung der Aufgaben, die in klassischen Projekten über das Rollenkonzept bereits gut beschrieben sind.

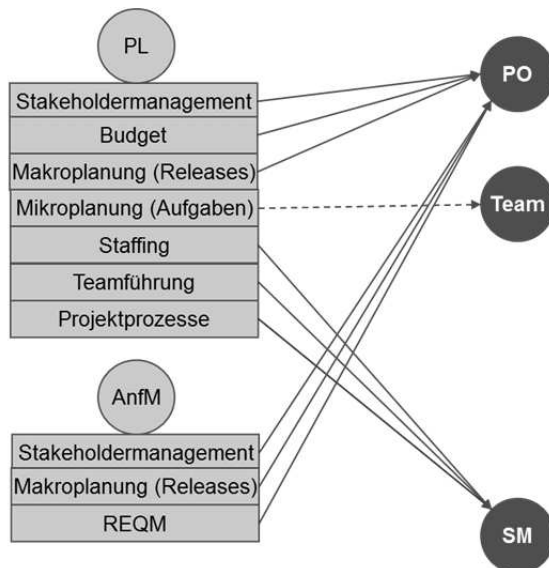


Abbildung 2: Verschiebung der Aufgaben

Die Abbildung zeigt einen Ausschnitt der Aufgaben der klassischen Führungsrollen Projektleiter (PL) und Anforderungsmanager (AnfM) und deren Verschiebung in einem agilen Projekt.

- Der Produkt Owner bedient im Wesentlichen die Schnittstellen nach Außen, sowie die grobe Projektsteuerung in den Dimensionen Inhalt, Budget und Zeit.
- Das Team erhält die zusätzliche Aufgabe der eigenverantwortlichen Mikroplanung.
- Der Scrum Master übernimmt die Aufgaben des Projektleiters im Bereich der Teamführung und der internen Steuerungsprozesse.

Zu ergänzen ist die Rolle der disziplinarischen Führungskraft, die in der klassischen Variante in den meisten Fällen die Rolle des Paten in dem zugeordneten Lenkungsausschuss übernimmt.

Bei konsequenter Anwendung dieser Rollenverschiebung besteht weder in der Organisation, noch im Projekt ein weiterer Bedarf, die klassischen Projektrollen beizubehalten. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass die bestehenden klassischen Rollen auch in den agilen Projekten nicht durchgängig aufgeben werden. Es entstehen Konflikte in der Aufgaben-, Kompetenz- und Machtverteilung.

2.2 Soziale Prägung der Projektrollen

Neben der rein aufgabenorientierten Sichtweise auf die Rollenverteilung wird im Folgenden ein Blick auf die sozialen Aspekte der veränderten Rollenstruktur geworfen. Hierbei wird geprüft, in wie weit die beschriebene Rollenverschiebung kompatibel mit der sozialen Prägung der aktuellen Rolleninhaber ist.

2.2.1 Führungsebene

Die passende Besetzung der Führungsrollen (Product Owner und Scrum Master) in einem agilen Team ist ein kritischer Erfolgsfaktor. In hierarchischen Organisationen werden typischerweise Projektleiter und Linienführungskräfte entwickelt, die einen starken Bezug zu disziplinarischer Macht haben.

Die Besetzung der agilen Führungsrollen stellt damit eine Herausforderung dar.

Der Scrum Master ist der entscheidende Treiber für die Veränderungen in einem agilen Projekt und seinem Umfeld. Ohne formal zugewiesene disziplinarische oder fachliche Führungskompetenz leitet der Scrum Master den Prozess der kontinuierlichen Verbesserung. Hierbei agiert der Scrum Master eher dezent im Hintergrund als Coach, Reviewer oder Moderator und nicht als Vorgesetzter. Damit erreicht er, dass die intrinsische Motivation erhalten bleibt und sich die Beteiligten nicht der Eigenverantwortung entziehen [Pi11].

Trotz der enormen Bedeutung für den Erfolg des gesamten Teams stellt es sich als schwierig heraus, Führungskräfte und Projektleiter für diese Rolle zu gewinnen.

Aufgrund der oben beschriebenen hierarchischen Strukturen ist die persönliche Präsenz und die Möglichkeit zur Selbstvermarktung ein wichtiges Merkmal für erfolgreiche Führungskräfte. Inhaber dieser Rollen zeichnen sich vielfach aus durch eine ergebnisorientierte Arbeitsweise mit eher dominanter Prägung. In den meisten Fällen sind diese Rollen zudem auch in Karrieremodellen eingebettet.

Für diesen Personenkreis, der aufgrund seiner Qualifikation für Führungsaufgaben passend erscheint, ist die Rolle des Scrum Masters wenig attraktiv. Ebenso erscheint auch den Linienvorgesetzten die Rolle des Scrum Masters oftmals nicht als adäquate Position für die von ihnen betreuten Projektleiter. Im Sinne der Personalentwicklung wird die Position des Scrum Masters, der ohne formale Macht ausgestattet ist, eher als Rückschritt für einen Projektleiter gesehen. Der gestandene Projektleiter erscheint als überqualifiziert und zu teuer.

In der Folge werden häufig Mitglieder des Entwicklungsteam als Scrum Master eingesetzt. Auch wenn in Ausnahmen diese Besetzung erfolgreich sein kann, fehlt in den meisten Fällen die Qualifikation Team- und Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten und zudem die Vernetzung auf der Ebene der Entscheider.

Die in Blogs aktuell geführten Diskussionen zur geringen Durchsetzungskraft des Scrum Masters in vielen Teams belegt die These, dass oftmals falsch qualifizierte Scrum Master eingesetzt werden [G111, C111].

Der Product Owner ist verantwortlich für den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg eines Produkts. In vielen Unternehmen verantwortet die disziplinarische Führungskraft die langfristige und strategische Ausrichtung eines Systems oder Produkts. Die konkrete Weiterentwicklung wird in diesen Fällen üblicherweise in Projektform umgesetzt.

Das Aufgabenspektrum des Product Owners setzt sich wie oben beschrieben im Wesentlichen zusammen aus Aufgaben des Projektleiters und des Anforderungsmanagers. Zudem übernimmt er Aufgaben der disziplinarischen Führungskraft im Bereich der langfristigen Produktentwicklung. Im Kreis der relevanten Stakeholder ermittelt er die Anforderungen. Er allein hat die Autorität über die Umsetzungsreihenfolge zu entscheiden.

In der Praxis zeigt sich häufig, dass die disziplinarische Führungskraft nicht bereit ist, die Verantwortung für die strategische Ausrichtung des Produkts abzugeben. Aufgrund der oben beschriebenen Gründe sind in einer hierarchischen Organisation auch diese Rolleninhaber angewiesen auf die Sichtbarkeit innerhalb der Organisation.

In der Folge übernimmt die disziplinarische Führungskraft oftmals die Rolle des Product Owners. Die Rolle ermöglicht die angestrebte strategische Steuerung und schafft Sichtbarkeit. Die umfangreichen operativen Tätigkeiten, die dieser Rolle zugeordnet sind, kann eine disziplinarische Linienführungskraft mit eigenem Aufgabenspektrum allerdings kaum leisten.

Als Lösung wird die Rolle des Product Owners häufig doppelt besetzt. Oftmals wird hierbei die alte Struktur von Projektleiter plus Linienführungskraft verwendet. Auch

wenn diese Konstellation prinzipiell erfolgreich sein kann, kommt es dennoch häufig zu vermehrten Abstimmungsaufwänden, Kompetenzunklarheiten und Missverständnissen.

2.2.2 Team

Beim Übergang von einer klassischen Projektsteuerung zu einem agilen Arbeiten wird das Entwicklungsteam typischerweise beibehalten. Die Herausforderung bei einem eingearbeiteten, lange vertrauten Team besteht nun darin, feste Gewohnheiten umzustellen. Die neue Aufgabe der eigenständigen Teamsteuerung ist hierbei in den meisten Fällen unproblematisch, da die Teams auch in klassischen Projekten die Feinplanung oftmals stark mitgestalten.

Typische Probleme dieser Teams liegen eher in der geforderten Transparenz und der starken Fixierung einzelner auf bestimmte Rollen, Technologien oder fachliche Gebiete.

Durch die Fixierung auf bestimmte Aufgaben entstehenden Kopfmonopole, die für das Unternehmen riskant und teuer sind. Zudem erschweren sie eine kontinuierliche Auslastung des gesamten Teams.

In Scrum Projekten wird ein Cross-funktionales Team angestrebt, bei dem möglichst alle Tätigkeiten von allen Teammitgliedern übernommen werden können. Auch wenn dies die Leistung einzelner Spezialisten zumindest übergangsweise bremst, werden hierdurch mit Blick auf das gesamte Team eine höhere Performanz und mehr Identifikation zum Produkt erwartet. [Ec14, Re12].

Die geforderte Transparenz, z. B. durch tägliche Stand-Up-Meetings, Backlog Grooming und Reviews erzeugt einen kontinuierlichen Leistungsanspruch an jedes Teammitglied, das sich damit der Teamkontrolle aussetzt.

Für eher ergebnisorientiert-arbeitende Mitarbeiter ist diese Transparenz und damit der einhergehende Druck typischerweise eher motivierend. Die Steuerung über User-Stories und Task sowie die tägliche Aktualisierung der Restaufwände entspricht gut ihrer Arbeitsweise. Schwieriger ist es für eher introvertierte Menschen, die sich der Teamkontrolle lieber entziehen.

In jedem Fall offenbart die Transparenz fehlende Motivation, Kompetenz und Aufgaben sowie eine geringe Leistung einzelner Mitarbeiter. Im Sinne einer optimalen Teamperformanz ist genau dies gewünscht und ermöglicht ein Gegensteuern. Für den einzelnen Mitarbeiter kann die Teamkontrolle allerdings bedrohlich sein. Hier liegt es in der Verantwortung des Scrum Masters, sorgsam die Ursachen zu hinterfragen, zu fördern oder ggf. auch das Team zu verändern.

2.2.3 Auftraggeber / Kunde

Die Rolle des Kunden scheint im SCRUM-Modell relativ eindeutig in Bezug auf Aufgaben und Kompetenzen. In Kooperation mit dem Product Owner werden fachliche Anforderungen in Form von User-Stories beschrieben und priorisiert. Kontinuierliche Abnah-

men im Sprint Review ermöglichen die Ergebniskontrolle und schärfen den Blick auf das erzielte Ergebnis.

Der Wechsel zu einer agilen Vorgehensweise in traditionellen Unternehmen im Konzernverbund ist dennoch stark herausfordernd. Die Frage, welche Organisation den Product Owner stellt, ist bereits politisch und unternehmensstrategisch brisant [HKZ11]. Darüber hinaus erscheint vielen Auftraggebern der Verzicht auf klassische Planungs- und Berichtsinstrumente als ein Verlust an Kontrolle. Der enorme Gewinn an Kontrolle, der durch häufige Produktdemonstrationen und -auslieferungen entsteht, wird initial nicht wahrgenommen.

3 Einsatz agiler Vorgehensweisen in der Praxis

In diesem Abschnitt werden die Erfahrungen der Pilotierung von AGSM agile zusammengefasst. Hierbei werden zunächst das Vorgehen erläutert und dann spezifische Erkenntnisse dargelegt.

3.1 Entwicklung und Pilotierung von AGSM agile

Der agile Entwicklungsprozess AGSM agile wurde als Synthese von RUP und SCRUM mit Blick auf CMMI-Konformität entwickelt. Vier Teams wurden daraufhin als Piloten gestartet. Keines der vier Teams wurde neu gebildet, alle betreuten bereits lange jeweils einen bestimmten Systembereich.

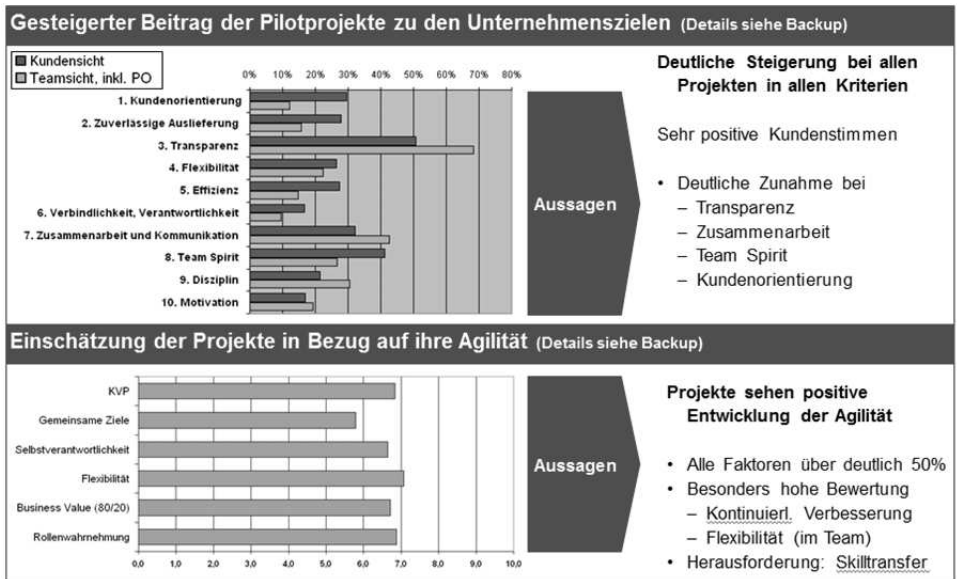


Abbildung 3: Ergebnisse der Pilotierung

Nach einem Jahr Projektlaufzeit wurde das Ergebnis retrospektiv betrachtet. Hierbei wurden drei Aspekte beleuchtet:

1. Umfrage bei Teammitglieder und Auftraggebern, welche Veränderungen sie dem jeweiligen Projekt in Bezug auf zehn unternehmerische Dimensionen beschreiben
2. Selbsteinschätzung des Teams zum Grad der Agilität auf Basis einer Scorecard mit sechs Parametern
3. **Interview** mit Team und Kunden

Folgende Ergebnisse können zusammengefasst werden:

1. In allen Dimensionen wurden Verbesserungen gesehen, in keiner eine Verschlechterung. Die deutlichste Zunahme war bei Transparenz, Zusammenarbeit, Team Spirit und Kundenorientierung zu erkennen. In den Bereichen, in denen das Team selbst wenig Verbesserung sah, gab der Kunde ein deutlich positiveres Feedback (Verbindlichkeit, Effizienz, Zuverlässigkeit, Kundenorientierung).
2. Die Teams schätzten den Grad ihrer Agilität eher verhalten ein. Der Wert liegt zwar deutlich über 50%, aber kein Team behauptet, mehr als 2/3 des Weges hinter sich zu haben. Es gibt in den einzelnen Werten kaum eine Differenz. Interessant ist, dass der Wert zu KVP nicht relativ groß ist, wo doch die Änderungen für die Teams insgesamt zahlreich und tiefgreifend gewesen sein sollten.

Durch die Interviews konnten weitere Erkenntnisse gewonnen werden, die in Abschnitt 3.2 näher beleuchtet werden.

3.2 Ergebnisse der Pilotierung in Bezug auf das Team

Projektstart: Die erste Hürde ergibt sich durch die Art, wie Projekte ins Leben gerufen werden. Nach Freigabe durch das Portfoliomanagement wird als erstes ein Projektleiter bestellt, der dann sein Kernteam staffet. Dann erst legt er zusammen mit diesem die Vorgehensweise des Projektes fest. Man hat also schon viele Trägheitsmomente in Richtung klassischer Aufstellung geschaffen, bevor die Entscheidung getroffen wird, agil oder klassisch vorzugehen. Insbesondere ruft man den Projektleiter auf, sich selbst abzuschaufen.

Projektleiter, Product Owner, Scrum Master: Für den Projektleiter ist die Rolle des Scrum Masters wie oben beschrieben unattraktiv, weil er die Außensicht verliert. In unseren Piloten wurde er somit der Product Owner. Der Scrum Master wurde in den meisten Fällen aus dem Entwickler-Team gewonnen. Diese Menschen äußerten sich in den Pilotinterviews erstaunt über den Einfluss, den sie aus dieser Rolle heraus haben. Diese späte Selbsterkenntnis verdeutlicht zweierlei. Zum einen wachsen die so ausgewählten Scrum Master nur allmählich und zurückhaltend in ihre Rolle hinein. Zum anderen wurden unsere Scrum Master insbesondere vom Management nicht als Change-

Agents prominent genug gefordert. Sie gehen Konflikten eher aus dem Weg als dass sie das Team und dessen Umfeld zur Veränderung treiben.

Dazu passt auch, dass die Veränderungsgeschwindigkeit vom Team als moderat empfunden wurde. Weiterhin haben sowohl der Scrum Master als auch das Team deutliche Schwierigkeiten, aus dem Schatten der Vergangenheit heraus zu treten. Dies gilt insbesondere dann, wenn der ehemalige Projektleiter nun als Product Owner mit einer ähnlichen Macht auftritt. Die Störung in der Rollenwahrnehmung wirkt sich damit auf die elementare Voraussetzung für agiles Arbeiten aus: eine eigenmotivierte, transparente und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit einen effektiven Feedbackzyklus.

Spezialist, Team Player: Ein weiterer von den Piloten angesprochener Themenkomplex bezieht sich auf die Auflösung der Spezialisierung. Fast alle Teams sind begeistert und nehmen die Agilität als Gewinn und Motivation wahr. Das bedeutet leider nicht, dass dies für jeden einzelnen Mitarbeiter im Team zutrifft. Es gibt in etwas einen von zehn Mitarbeitern, der das agile Vorgehen auch dann noch ablehnt, wenn die Umstellung stattgefunden hat.

Der Unterstellung, dies seien nur Mitarbeiter, die sich vor der Transparenz scheuen, können wir mit unseren Erfahrungen entgegentreten: es handelt sich um sehr gute Mitarbeiter. Es sind auch die Protagonisten aus dem Zeitalter der Standardisierung, die Spezialisten. Sie haben sich einen Ruf erworben, gelten als effektiv und effizient, sind bekannt bis zum Kunden. Sie sind die Kopfmonopole im Team. Und sie möchten es auch bleiben.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Aus den zurückliegenden Projekten lassen sich Erfolgsfaktoren ableiten. An wenigen Stellen ist dabei die konkrete Aufgabenteilung im Rollengefüge der kritische Faktor, meistens entscheiden eher die Details auf der sozialen Ebene über den Erfolg eines agilen Teams.

Folgende Lessons Learned sind aus unserer Sicht für viele Organisationen relevant:

1. Der Scrum Master muss für Führungs- und Veränderungsprozesse qualifiziert sein. Gerade zu Beginn sollte die Veränderungsgeschwindigkeit hoch sein, um ein Team schnell effektiv aufzustellen. In dem meisten Fällen ist ein Scrum Master aus den Reihen des Entwicklungsteams nicht geeignet.
2. Die Organisation muss die Rolle des Scrum Masters entsprechend hochwertig aufbauen, damit diese für hochqualifizierte Mitarbeiter attraktiv ist.
3. Der Product Owner muss das Produkt fachlich und technisch verstehen. Ein grober Überblick und ein Jourfixe pro Woche reichen an dieser Stelle nicht aus. Wenn die freie Kapazität bei einer Linienführungskraft nicht ausreicht, sollte sie die Rolle nicht beanspruchen.

4. Erster entscheidender Treiber für die Teamperformance ist die Transparenz und die damit einhergehende soziale Kontrolle. Der Scrum Master sollte bei Skeptikern und Verweigerern analysieren, welche Ängste vorliegen und ob diese begründet sind.
5. Zweiter entscheidender Treiber für die Teamperformance ist die Cross-Funktionalität im Team. Die dafür benötigte Verbreiterung von Wissen kommt nicht von selbst sondern muss aktiv gefordert und gesteuert werden.
6. Der Kunde muss den Vorteil des agilen Arbeitens möglichst schnell selbst erleben. Hier sollten möglichst schnell wichtige User-Stories umgesetzt, demonstriert und ausgeliefert werden. Hierdurch wird Vertrauen aufgebaut, das wiederum erleichtert es dem Kunden, auf klassische Steuerungsinstrumente zu verzichten.

Literatur

- [Cl11] Clemens, M.: Der Scrum Master ist nicht dein Freund! <https://blog.codecentric.de/2011/10/der-scrummaster-ist-nicht-dein-freund/>.
- [DS10] Davies, R.; Sedley, L.: Agiles Coaching: Praxis-Handbuch für Scrum Master, Teamleiter und Projektmanager in der agilen Software-Entwicklung, mitp.
- [Ec14] Eckstein, J.: Verzögerungskosten aufgrund von Experten, <http://www.heise.de/developer/artikel/Verzoegerungskosten-aufgrund-von-Experten-2153129.html>.
- [Fi00] Fisher, K.: Leading Self-Directed Work Teams: A Guide to Developing New Team Leadership Skills, McGraw-Hill.
- [Gl11] Gloger, B.: Der Scrum Master – Wirklich ein Weichei? <http://borisgloger.com/2011/02/17/der-scrummaster-wirklich-ein-weichei/>.
- [HKZ11] Hacker, T.; Kraft, B.; Zöll, A.: Projektzuschnitt für die inkrementelle Systementwicklung im Konzernverbund, Zusammenspiel von Vorgehensmodellen und Organisationsformen, Workshop der Fachgruppe WI-VM der Gesellschaft für Informatik, 18.
- [KK12] Kirchhof, M.; Kraft, B.: Hybrides Vorgehensmodell - Agile und klassische Methoden im Projekt passend kombinieren, Projekt Magazin 11/2012.
- [Se] SEI: Capability Maturity Model Integration (CMMI) <http://www.sei.cmu.edu/cmmi/>.
- [IB] IBM: IBM Rational Unified Process, <http://www-01.ibm.com/software/rational/rup/>.
- [Sc] Scrum.org: The Scrum Guide, <https://www.scrum.org/Scrum-Guide>.
- [Pi11] Pink, D.H.: Drive, The Surprising Truth About What Motivates Us, Canongate Books Ltd.
- [Re12] Reinertsen, D.: The Principles of Product Development Flow: Second Generation Lean Product Development, Celeritas Publishing.