

# Human Factors and SCRUM

Uwe Henker

medatiXX GmbH & Co. KG  
Im Kappelhof 1  
65343 Eltville/Rhein  
u.henker@medatixx.de

**Abstract:** Nachfolgend werden die Einführung von agiler Softwareentwicklung und die Erfahrungen innerhalb einer Abteilung mit ca. 100 Mitarbeitern mit dieser Methode über einen Zeitraum von fünf Jahren beschrieben. Dabei wird besonderer Wert auf die menschliche Seite der Veränderungen durch die Umstellungen gelegt. Es wird gezeigt, welche Gratwanderung ein solcher Umbruch sein kann, mit welchem Widerstand innerhalb und außerhalb des Bereiches umzugehen war.

An Beispielen wird gezeigt, wie Transparenz und Offenheit die Veränderungen im Unternehmen unterstützen können und wie wichtig die Mitarbeit der Beteiligten an der Gestaltung des Prozesses ist.

## 1 Die Einführung von SCRUM

Das Vertrauen in unsere Software und die Leistungen der Entwicklungsabteilung hätten vor etwa sechs Jahren kaum schlechter sein können. Auch das Vertrauen der Mitarbeiter in die eigene Leistung war zerstört. Mit viel Mühe und Frust wurde alle drei Monate eine neue Software-Version erstellt und an die Kunden verschickt. Fast jedes Mal war ein hohes Maß an Nacharbeit nötig, um ein Mindestmaß an Stabilität herzustellen.

Es musste etwas geschehen, um die Zufriedenheit der Kunden wiederherzustellen, die Motivation der Mitarbeiter wieder zu stärken und letzten Endes den Fortbestand der Firma zu sichern. Dem allgemeinen Trend folgend, wurde SCRUM als Vorgehensmodell eingeführt. Daran war zuerst ein Standort mit etwa 50 Mitarbeitern beteiligt. Schnell wurde klar, dass erste Erfolge nur eine neue Sicht auf weitere Probleme ergaben.

## 2 Die Mitarbeiter

Die Mitarbeiter waren es gewohnt, nach unrealistischen Plänen zu arbeiten und ertrugen mit viel Frust und Resignation alle Vorgaben. Die Qualität der Software war ein direkter Indikator der Stimmung in der Firma. Wahrscheinlich war jeder Einzelne froh über die zu erwartenden Änderungen, auch wenn bei weitem nicht jeder wusste, was ihn erwartet. Vereinzelt waren Nervosität und Angst vor den Veränderungen zu spüren.

Schnell wurde klar, dass die erwartete Selbstorganisation und Eigenverantwortung sich nicht von allein einstellte. Viele Trainings, Diskussionen waren nötig – aber auch erster Frust machte sich breit, dass sich die erwartete heile, schöne Welt nicht von allein einstellte. Vieles erinnerte an eine Umstellung auf gesunde Ernährung. Jeder weiß, wie es geht, und trotzdem ist das Einhalten der neuen Gewohnheiten mit viel Disziplin und Ehrgeiz verbunden.

Trotz vieler Änderungen und neuer Abläufe stellten sich – schneller als erwartet – Verbesserungen, insbesondere bei der Qualität der Software, ein. Ebenfalls sehr schnell identifizierten sich die Mitarbeiter mit ihren neuen Teams. Doch gleichzeitig wurde klar, dass jetzt auch sie persönlich gefordert waren, Veränderungen und weitere Verbesserungen einzuführen. Diese Erkenntnis, verbunden mit vielen Fragen und noch mehr Missverständnissen, sollte die Mitarbeiter die nächsten Jahre immer wieder beschäftigen.

Zusätzlich zu den Sprintretrospektiven der einzelnen Teams wurde mit gemeinsamen Retrospektiven einmal im Quartal begonnen. Hier wurde immer wieder auf die Selbstorganisation und die Möglichkeit, aber auch auf die Verantwortung jedes Einzelnen bei der Gestaltung des neuen Vorgehens hingewiesen. Insbesondere diese quartalsweisen Retrospektiven haben sich zu einem mächtigen Werkzeug bei der Umgestaltung erwiesen.

### **3 Transparenz**

Die vielen Veränderungen haben die Leistungsfähigkeit, die Qualität und die Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöht. Gleichzeitig sind jedoch Ruhephasen im Entwicklungsprozess verschwunden. Viele öffentlich dargestellten Informationen erhöhen die Transparenz und damit auch den Druck auf die Mitarbeiter. Außerdem machen sie Schwächen des Bereiches öffentlich, was mögliche Konflikte mit anderen Bereichen ehrlicher, aber auch herausfordernder in der Auseinandersetzung gestaltet. Dies zeigt, welche Gratwanderung Transparenz sein kann. Jedoch führt sie auf ein höheres Level in der Zusammenarbeit und ebenfalls zu besserer Qualität und Verantwortung für die eigene Arbeit.

Ohne Transparenz sind die vielen nötigen Veränderungen und deren Nachhaltigkeit nicht umzusetzen.

### **4 Diskussion**

Insbesondere die Transparenz und die Delegation von Verantwortung in die Teams verstärken die Diskussion im Unternehmen über die Softwareentwicklung. Viele Experten geben Ratschläge und erkennen Fehler. Mit diesen Experten muss man sich auseinandersetzen, was aber auch zu neuen Ideen und zu einem neuen Umgang miteinander führen kann. Darin stecken Chancen, jedoch auch Risiken, die am Beginn unterschätzt wurden, inzwischen aber einen Wert darstellen.

## 5 Zusammenfassung

Inzwischen sind seit der Einführung agiler Entwicklung, insbesondere SCRUM, fünf Jahre vergangen. Es zeigte sich, dass die ursprünglich bekannten Probleme am ehesten mit schmutzigen Gardinen zu vergleichen sind. Diese wurden gewaschen und lassen heute deutlich mehr Licht in den Raum. Nachdem nun auch die Fenster geputzt wurden, sind jetzt Flecken im Raum, an den Wänden und auf dem Boden zu erkennen.

Unsere Mitarbeiter haben sich in den Jahren zu einer deutlich besseren „Putzkolonne“ entwickelt, die an vielen Stellen neuen Schmutz entdeckt und selbstständig beseitigt. Die Erwartungen an jeden Einzelnen und die Verantwortung der Teams werden, dank vieler erfolgreich durchgeführter Retrospektiven, deutlicher. Transparenz ist an vielen Stellen unverzichtbar geworden und wird immer mehr auch von den Mitarbeitern eingefordert.

Das Vorgehensmodell führt nicht nur zu besserer Qualität, zu höherer Leistung und zu zufriedeneren Mitarbeitern, sondern erhöht ebenfalls die Chancen der Firma bei der Suche nach neuen, engagierten und gut ausgebildeten Mitarbeitern. Ein Weg zurück ist heute für viele Mitarbeiter nicht mehr vorstellbar.