

CASE 2

Ab ins Gedränge

PRISMA Kreditversicherung

Die Zeit war knapp, das Budget endlich. Die Anforderungen aller Abteilungen waren kaum überschaubar. Darunter litt die konstruktive Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb der IT-Gruppe. Persönliche Konflikte traten auf. Das »Burn-Out« der IT-Abteilung musste verhindert werden – mit SCRUM.

von Michael Liehmann

Zeit für neue Abläufe

Mit dieser Ausgangssituation konfrontiert, haben wir zuerst Gespräche mit relevanten Stakeholdern geführt und in Workshops den aktuellen Status ermittelt. Dabei hat sich gezeigt, dass aufgrund der Kombination von alten und neuen Projekten in einem sehr volatilen Umfeld die Arbeitsbelastung tatsächlich extrem hoch war. Die Lösung lag darin, eine neue Struktur zu schaffen, in der Projekte effizienter gestaltet und bearbeitet werden konnten. Dadurch wurde auch wieder eine gemeinsame, konstruktive Gesprächsbasis für die Mitarbeiter geschaffen. Der zentrale Bestandteil dieser Entwicklung liegt in der wirksamen Einführung von Scrum.

Zu viele Projekte, zu wenig Zeit

Scrum (engl. Gedränge, Aufstellung am Anfang eines Rugby-Spiels) ist eine Methode aus der Softwareentwicklung. Es beruht auf dem Ansatz, dass die meisten Entwicklungsprojekte viel zu komplex sind, um diese durchgängig planbar zu machen. Daher versucht Scrum diese Komplexität durch drei Prinzipien zu reduzieren:

- **Transparenz:** Der Fortschritt und die Hindernisse im Projekt werden täglich und für alle sichtbar festgehalten.
- **Überprüfung:** In regelmäßigen Abständen (zum Beispiel alle zwei Wochen) wird der Fortschritt protokolliert und beurteilt.
- **Anpassung:** Die Anforderungen an das Projekt werden nicht wie üblich endgültig am Beginn fixiert, sondern werden laufend überprüft, neu priorisiert und bei Bedarf angepasst.

Zusätzlich helfen klare Prinzipien und Rollen, zum Beispiel das Pull-Prinzip, bei dem das Entwicklungsteam selbst kalkuliert und entscheidet, welche Ergebnisse es von der Prioritätenliste des Kunden in den definierten Zeitabschnitten liefern kann. Meetings werden im Vorhinein fixiert, die Erwartungen an die Ergebnisse klar formuliert (Funktionalität statt PowerPoint) und eindeutige Verhaltensregeln festgelegt (Pünktlichkeit und Selbstorganisation). Das Ziel ist es, die Vision eines Produktes schnell, kostengünstig und qualitativ hochwertig zu realisieren. Es wird jenes Produkt entwickelt, das gebraucht wird und kein vorgefertigter Plan



SCRUM: Startaufstellung beim Rugby-Spiel und eine Softwareentwicklungsmethode.

abgearbeitet. In regelmäßigen Abständen wird rückblickend die eigene Arbeitsweise geprüft und kontinuierlich verbessert.

Erste Ergebnisse nach kurzer Zeit

Zunächst wurde den Mitarbeitern der IT- und der Fachabteilungen Scrum vorgestellt. Danach konnten sie ihre eigenen Ideen einbringen und einen gemeinsamen Plan für die Umstellung auf Scrum entwickeln. Gemäß den Scrum-Prinzipien wurden die einzelnen Ergebnisse alle zwei Wochen geprüft und gemeinsam angepasst. Die kreative Energie des Entwicklungsteams war spürbar. Schon nach kurzer Zeit konnte man Verbesserungen erzielen:

- Die Mitarbeiter der IT-Abteilung bearbeiten alle ihre Projekte intern nach der Scrum-Methode. Die jeweilige Arbeitsbelastung ist transparent einsehbar, der IT-Leiter hat einen Überblick über den Status der Projekte und die IT-Mitarbeiter nehmen sich Arbeitsaufträge selbstverantwortlich.
- Alle Abteilungen, die Projekte an die IT vergeben, priorisieren diese in Abstimmung mit der Unterneh-

mensstrategie. Der Ablauf wird gemeinsam koordiniert. Projektverantwortliche Mitarbeiter aus anderen Abteilungen sind über den aktuellen Status ihrer IT-Elemente in den Projekten auf dem Laufenden.

Verbesserung für lange Zeit

Die IT-Abteilung arbeitet transparent an den extern priorisierten Aufgaben. Die Stakeholder müssen sich koordinieren, um das Service der IT-Abteilung nach strategischen Kriterien optimal auszunutzen. Dies kostet Zeit und Energie, doch die Ergebnisse sprechen für sich. Scrum setzt Energien frei, die zu einer erheblichen Steigerung der Produktivität und Motivation führen. Durch die Eigenverantwortung der Mitarbeiter und die klare Richtungsvorgabe wird fokussierter gearbeitet und die Ergebnisse werden qualitativ besser. Ein Vorgehen nach Scrum beeinflusst auch die Unternehmenskultur positiv. Werte wie Wahrnehmung von Rollen, klare Kommunikation, konstruktive Konflikte und transparente Priorisierung geben die Richtung vor.

Organisationsentwicklung mit einer Methode aus der Softwareentwicklung funktioniert tatsächlich!