

Die Publikation des Unternehmensgeschäfts der CSS Versicherung



LEADERSHIP: 3. TEIL

## Scrum – wenn sich Teams selbst organisieren

Scrum bezeichnet ein in der Unternehmensorganisation zum Einsatz gelangendes Arbeitsmodell für das Projekt- und Produktmanagement. Scrum-Teams organisieren sich selbst, agieren eigenständig und lösen damit klassische hierarchische Strukturen auf. Diese neue Form der Zusammenarbeit eignet sich besonders für multidisziplinär zusammengesetzte Personaleinheiten und trägt der steigenden Komplexität von Projekten Rechnung.

Nach diesem Konzept organisierte Teams teilen die Verantwortlichkeiten auf. Kommunikation ist dabei zentral. Welche Chancen und Herausforderungen bergen Scrum-Organisationen für Mitarbeitende und Führungskräfte, wo sind sie hilfreich und wann eignen sie sich nicht?

Das englische Wort für «Gedränge» («Scrum») ist Namensgeber für diese relativ neue Organisationsweise. Sie hilft generell und insbesondere in Informatik- und Fachprojekten, nicht nur schneller, sondern auch kundennah zu arbeiten und agiler auf Bedürfnisse zu reagieren. Ein Scrum-Team arbeitet in festgelegten Zeiteinheiten, sogenannten «Sprints», von maximal vier Wochen. Am Ende eines sol-

chen «Sprints» wird das Produkt, beispielsweise eine Software oder eine Maschine, gemeinsam mit dem Kunden überprüft. So sieht dieser das Produkt nicht erst, wenn es bereits fertig ist, sondern kann dessen Entwicklung mitgestalten und die Prioritäten kontinuierlich anpassen.

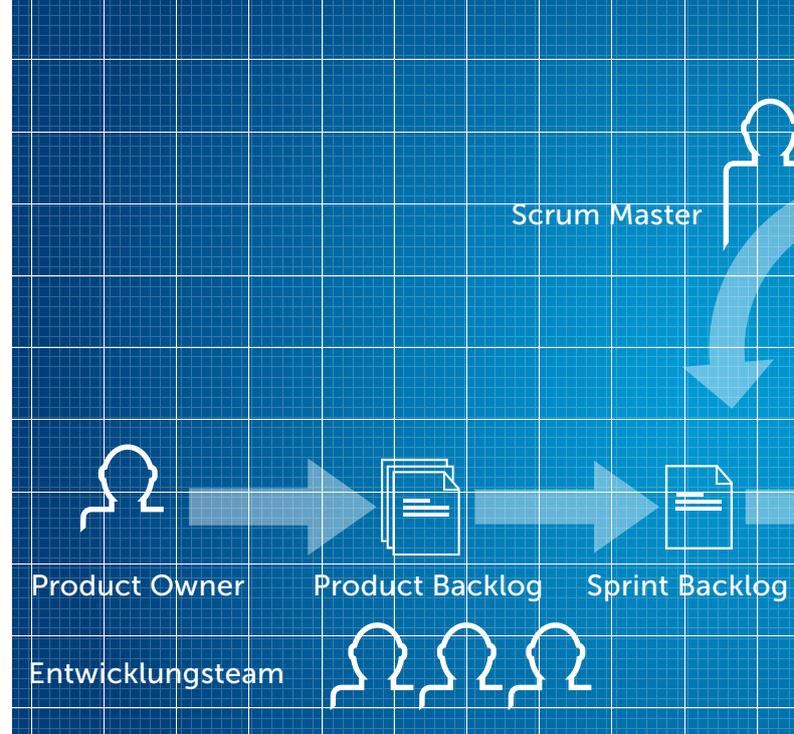
**Scrum hilft nicht nur, schneller zu arbeiten, sondern auch näher am Kunden, und agiler auf Bedürfnisse zu reagieren.**

## FRAGE

# 01

## Wie sieht die Rollenverteilung aus?

Die Teammitglieder treffen sich, meistens morgens, maximal 15 Minuten für den «Daily Scrum» beziehungsweise den «Stand-up». Diese Arbeitsgefäße dienen dazu, kurz den Projektstand und allfällige Schwierigkeiten und Lösungen zu besprechen. Auch die Rollen sind festgelegt. Ein Team besteht aus einem «Scrum Master», einem «Product Owner» sowie drei bis sechs Entwicklern. Der «Product Owner» ist für die Qualität des Produkts verantwortlich. Er definiert die Produkthanforderungen und führt das «Product Backlog», worin er den Entwicklungsverlauf



festhält. Zudem steht er mit den Kunden in Kontakt und holt regelmässig deren Meinung zum aktuellen Entwicklungsstand ein. Der «Scrum Master» sorgt dafür, dass das Team möglichst effektiv und ungestört arbeiten kann. Er gibt ihm kritisches Feedback und hilft bei der Lösung von Problemen aller Art. Zudem achtet er darauf, dass das Team die auf ein Minimum beschränkten Regeln einhält.

## FRAGE

# 02

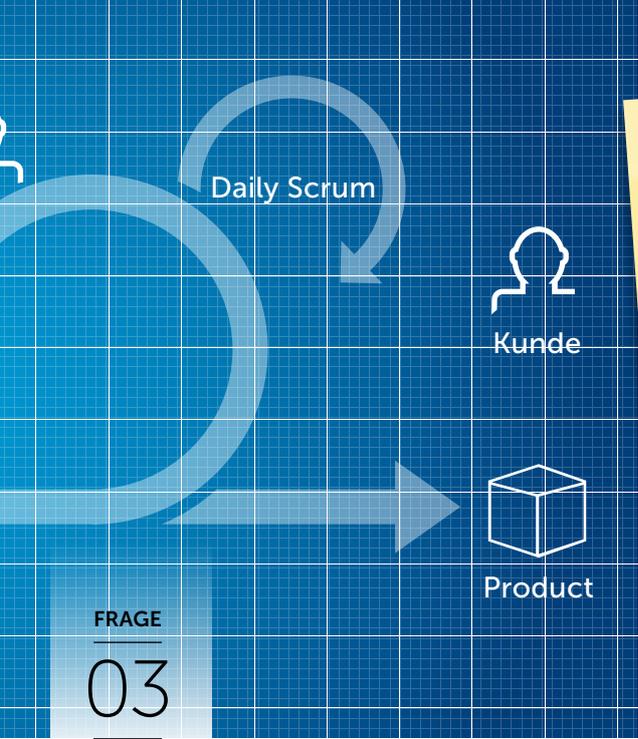
## Brauchen Scrum-Teams Führung?

Ein solches Team braucht keine Führung im klassischen Sinne. Der «Scrum Master» ist zwar für den störungsfreien Ablauf des Prozesses und die Fertigstellung des Produkts zuständig; er führt aber auf eine neue Art, die keine gängigen Arbeitsanweisungen oder standardisierten Beurteilungen kennt. Er hat auch keine übergeordnete Weisungsbefugnis, sondern bekleidet vielmehr eine situative Führungsrolle, die sich mit folgenden Stichworten fassen lässt:

- Teampartizipation bei Entscheidungen
- Übertragen von Verantwortung
- Situations- und personengerechte Interventionen
- Unterstützen und befähigen statt anleiten und dirigieren
- Gewähren von Handlungsspielraum und einer gewissen Autonomie
- Lösungen nicht vorgeben, sondern Mitarbeitende involvieren

Was die Personalführung betrifft, so befinden sich viele Unternehmen in einer Phase der Transformation hin zu agilen Strukturen. Wird die Verantwortung für administrative Führungsaufgaben wie beispielsweise Ferienplanung, Zeitwirtschaft oder Organisation von Anlässen bereits in einer frühen Phase an die Teams übergeben, bleiben strategische Themen und die Rekrutierung von Personal oft noch in der Kompetenz der übergeordneten Stellen. Vermehrt werden aber auch Aufgaben aus diesen Bereichen an die Scrum-Teams delegiert, denn die Teammitglieder können oft selbst am besten einschätzen, welche Massnahmen und Ressourcen für die Fertigstellung eines Produkts nötig sind. Übertragung von Verantwortung und Partizipation sind zentrale Eigenschaften agiler Unternehmen. Wer mitentscheiden kann, denkt auch mit und bringt so das Produkt und das Unternehmen weiter. Scrum ist deshalb mehr als eine Organisationsform, zumal es gelebte Partizipation in der Unternehmenskultur verankert.

*Wer mitentscheiden kann,  
denkt auch mit und bringt  
so das Produkt und  
das Unternehmen weiter.*



Daily Scrum

Kunde

Product

FRAGE

03

## Was macht einen «Scrum Master» aus?

Obwohl er kein Chef mit Weisungskompetenzen im eigentlichen Sinne ist, obliegt dem «Scrum Master» viel Verantwortung. Er muss die Scrum-Regeln genau kennen und wissen, wie sie anzuwenden sind. Dazu braucht er neben Fachwissen eine schnelle Auffassungsgabe und viel Verantwortungsbewusstsein. In hektischen Phasen muss er ruhig bleiben und die Übersicht behalten.

Der «Scrum Master» als Person steht nicht im Vordergrund. Er sollte offen und kontaktfreudig sein und die Teamarbeit fördern. Er muss die Fachsprachen, beispielsweise jene der Softwareentwickler und anderer Branchenspezialisten, kennen. Er ist also auch Übersetzer, vermag zu begeistern und zu überzeugen, damit das Team seine Ziele erreicht.

FRAGE

04

## Wer schaut hin, wenn es schwierig wird?

Die Führung der mehr oder weniger autonomen Scrum-Teams kennt keine klar definierten Verantwortlichkeiten und Prozesse. Die Teammitglieder arbeiten eng zusammen und tauschen sich intensiv aus. Dass die Chemie im Team stimmt, liegt im Interesse jedes Einzelnen und der gemeinsamen Zielerreichung. Letztlich ist der «Scrum Master» aber dafür verantwortlich, dass die Produktentwicklung gelingt. Tauchen zwischenmenschliche Probleme auf, spricht er sie an und löst sie. Bei Bedarf kann er sich zusätzliche Unterstützung holen – etwa von einem nicht beteiligten «Scrum Master» aus einem anderen Team, der dann die Rolle des Mediators übernimmt.

Der «Scrum Master» ist auch Übersetzer, vermag zu begeistern und zu überzeugen.

FRAGE

05

## Was geschieht mit klassischen Führungspositionen?

Weil mit der Umstellung auf agilere Strukturen viel Führungsverantwortung an die Teams übergeht, kann es sein, dass Führungsebenen aufgelöst werden. Ehemalige Vorgesetzte arbeiten dann gleichgestellt im Team. Das kann Abwehr auslösen, Angst vor Kontrollverlust oder davor, in der Scrum-Organisation nicht mehr gebraucht zu werden. Führungspersonen werden aber oft auch entlastet, weil ungeliebte administrative Aufgaben entfallen.

Eine Umstellung auf Scrum ist ein Vertrauensbeweis für die Mitarbeitenden. Die grössere Verantwortung und die Möglichkeit, mitzuentcheiden und so nicht nur das eigentliche Produkt, sondern auch das Unternehmen als Ganzes weiterbringen zu können, wirken motivierend.

FRAGE

06

## Welches sind die Risiken von Scrum?

Tendenziell neigen eher Organisationen mit flachen Hierarchien zu diesem Arbeitsmodell. Skeptische Stimmen argwöhnen, dass Scrum zu einer Verwässerung der Verantwortlichkeiten beiträgt. Da diese Gefahr tatsächlich besteht, liegt es an der Unternehmensleitung, zu prüfen, wo Scrum sinnvoll und zielführend ist und wo nicht. Grundsätzlich können auch Teams in die Verantwortung genommen werden. Generell von einem grösseren unternehmerischen Risiko zu sprechen, ist unzutreffend.

FRAGE

07

## Ist Scrum immer geeignet?

Dass Scrum in einem Industriebetrieb von Toyota entstanden ist und die Produktionsabteilung der Harley-Davidson-Maschinen diese Arbeitsform weiterentwickelt hat, zeigt, dass nicht nur IT-Abteilungen und Software-Entwicklungsunternehmen für diese neue Form der Zusammenarbeit geeignet sind.



*Überall, wo es um komplexe Projekte geht, arbeiten Scrum-Teams gut und effektiv.*

Überall, wo es um komplexe Projekte geht und eine Planung auf Wochen hinaus sinnvoll ist, arbeiten Scrum-Teams gut und effektiv. Handelt es sich um repetitive und schlecht planbare Tätigkeiten, sind andere Organisationsformen sicherlich sinnvoller. Da sich die Unternehmen dessen bewusst sind, wägen sie sorgfältig ab, in welchen Bereichen Scrum zu besserer Zusammenarbeit, Effizienzsteigerung und mehr Zufriedenheit der Mitarbeitenden beiträgt. Grundsätzlich kommt Scrum in den unterschiedlichsten Branchen, Ländern und Kontexten vor. Der Digitalisierungsgrad einer Organisation ist jedoch eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Scrum erfolgreich gelebt werden kann.

Als Kompetenzzentrum für Gesundheit und Prävention der CSS Versicherung beraten und unterstützen wir Sie rund um die betriebliche Gesundheit – ganz persönlich.

[www.vivit.ch](http://www.vivit.ch)  
058 277 60 00

Laden Sie die «Business Fit Info» als PDF herunter: [www.css.ch/businessfitinfo](http://www.css.ch/businessfitinfo)  
Besuchen Sie unseren Blog: [blog.css.ch/unternehmen](http://blog.css.ch/unternehmen)

### IMPRESSUM

**Redaktion:** CSS Versicherung, Tribschenstrasse 21, Postfach 2568, 6002 Luzern, [www.css.ch/unternehmen](http://www.css.ch/unternehmen) | **Gestaltung:** Andrea Federer, Typografische Gestaltung, Luzern | **Bilder:** Gettyimages, istockphoto

### Wer kann mich beraten?

Welcher CSS-Unternehmensberater oder -Makler für Ihr Unternehmen zuständig ist, erfahren Sie hier:

[info.unternehmen@css.ch](mailto:info.unternehmen@css.ch)  
058 277 18 00

**vivit**  
Gesundheit ist unser Business

  
**CSS**  
Versicherung