



Die 7 häufigsten Gründe,
warum **Scrum**
am Anfang
scheitert

und wie Du das verhinderst.

Kennst Du das auch?

Du steigst voller Euphorie in ein neues Thema ein, probierst es eine Weile aus und bist schon nach kurzer Zeit enttäuscht, wenn die erhofften Ergebnisse ausbleiben. Versuch gescheitert, zurück zum Status quo.

Das muss nicht sein. Diesen Prozess gibt es in allen Lebensbereichen und wenn Du Dich mit den Gründen für mögliches Scheitern beschäftigst, bist Du auch in der Lage, diesen entgegen zu wirken.

Stelle Dir vor, Du willst mit Laufen anfangen und bist beeindruckt von den leichtfüßigen Läufergruppen, die quatschend und lachend scheinbar mühelos ihre Kilometer absolvieren. Du siehst Dich schon mittendrin und freust Dich auf das tolle Körpergefühl, die gute Laune und ggf. purzelnde Pfunde, die Dir in den Laufzeitschriften angepriesen werden.

Zuerst mal besorgst Du Dir natürlich coole Laufklamotten und Schuhe, vielleicht noch die ultimative Sport Uhr, die richtige Technik ist die halbe Miete.

Dann geh es los und Dir ist schon nach den ersten 500m nach Umkehren oder zumindest nach einem Päuschen auf der nächsten Bank. Du ziehst hechelnd und quasi auf dem Zahnfleisch gehend Deine Strecke durch und bist zu Hause scheinbar tot. Keine Spur von sprudelnder Energie, auch nicht nach der erfrischenden Dusche. Die nächsten zwei Versuche verlaufen leider ganz ähnlich.



Kennst Du das auch?

Gibst Du jetzt auf und sagst, dass Laufen einfach nichts für Dich ist oder beschäftigst Du Dich weiter mit dem Thema und versuchst, die Gründe für den ausbleibenden Blitzerfolg und Verbesserungen zu finden?

Ich schätze, Du würdest eher Letzteres machen, was gerade im Sport auch eher "normal" ist.

Genauso funktioniert es aber mit neuen Business-Methoden auch.

Hier möchte ich Dir die 6 häufigsten Gründe, warum Scrum in der Praxis, insbesondere oft am Anfang bei Einführung der Methode, scheitert.

Dabei werde ich es aber nicht belassen, sondern ich zeige Dir auch die besten Wege, wie Du diese Stolpersteine überwinden kannst. Dieses Wissen hilft Dir sowohl vor dem Start Deines ersten Scrum-Projekts als auch, wenn der Teufel schon drin steckt und Du Dich fragst, ob Du Scrum wieder aufgeben sollst.

Aufgebaut ist der folgende Teil in je:

1. Problembeschreibung mit Beispielen => Problems
2. Lösungsansätze mit Praxistipps => Solutions



1.

Scrum wird nicht konsequent genug umgesetzt

Es werden nur ein paar Häppchen von Scrum umgesetzt, nicht jedoch das ganze Framework. Ein paar Beispiele:

Einführung von Sprints ohne gut aufbereitetes, priorisiertes Product Backlog => das Team arbeitet im Prinzip wie vorher, aber alle 2 Wochen wird auf Zwischenergebnisse geschaut

Scrum Rollen werden nicht richtig verteilt, Doppelbesetzung wegen Ressourcen-Knappheit => kann nicht funktionieren, wenn der Product Owner gleichzeitig der Scrum Master ist.

Retrospektiven werden nicht durchgeführt, weil man sich dieses "unproduktive" Meeting ja sparen kann => damit wird Chance auf Weiterentwicklung des Teams und dem Umgang mit Scrum vertan.

Mut ist einer der wesentlichen Scrum Werte. Man muss mutig genug sein, Scrum richtig umzusetzen, um zu beurteilen, ob es funktioniert. Ein paar Beispiele:

Die (ehemaligen) Führungskräfte im oder außerhalb des Teams, wollen oder können Ihre Verantwortung nicht ans Team abgeben. Angst vor Kontroll- und Statusverlust => Das Team kann sich nicht selbstbestimmt entwickeln.

Die Teammitglieder aus vormalig untergeordneten Rollen trauen sich nicht gleich, eigenverantwortlich zu agieren. Warten lieber auf Anweisungen. => kein Fortschritt im Projekt. Der (ehemalige) Chef hat das Gefühl, nach wie vor alles selbst managen zu müssen.

Problem



1.

Scrum wird nicht konsequent genug umgesetzt

Setze Scrum in gerade am Anfang konsequent nach Lehrbuch ein. Damit meine ich:

- ✓ Besetze alle Teamrollen.
- ✓ Arbeite in Sprints.
- ✓ Habe ein priorisiertes Backlog.
- ✓ Halte alle Scrum Events (Meetings) ein.
- nach einer Lernphase wirst Du Scrum nach und nach ganz automatisch an Deine Gegebenheiten anpassen. Das kann in verschiedenen Projekten durchaus variieren.

Sei mutig und offen:

- ✓ Lasse Dich auf die neue Teamstruktur ein und vergiss die alte Struktur.
- ✓ Sei als (ehemalige) Führungskraft bereit, Verantwortung abzugeben und sieh die positiven Seiten davon wie z.B. mehr Motivation, besseres Miteinander, weniger administrativer Aufwand für Dich.
- ✓ Trau Dich als (ehemaliger) hierarchisch untergeordneter Mitarbeiter, allen, auch Deinem (ehemaligen) Chef, offen Deine Ideen und Deine Meinung zu sagen.
- ✓ Lernt konstruktive Kritik ohne Schuldzuweisungen zu üben.

Solution



2.

Rückhalt aus der Unternehmensleitung fehlt

Die Scrum Idee wird nicht vom gesamten Management getragen. Ein paar Beispiele:

Ansehensunterschiede zwischen Scrum Teams und "echten" Führungskräften.

Einzelne Personen versuchen sogar bewusst, das neue Projekt zu boykottieren, indem sie z.B. Anforderungen direkt an Teammitglieder geben.

Das Management hält sich nicht an die Scrum Regeln, womit sich nicht nur der Projektfortschritt verschlechtert, sondern das nicht regelkonforme Verhalten der Chefs negative Vorbildwirkung auf die Mitarbeiter hat. Ein paar Beispiele:

Der Chef kippt während eines Sprints neue "super dringende" Anforderungen ein, die natürlich sofort erledigt werden müssen, schlimmstenfalls noch direkt bei einem Teammitglied und nicht beim Product Owner.

=> User Stories im Sprint werden (wiederholt) nicht fertig, Misserfolgserlebnis für das Scrum Team.

Teammitglieder werden für andere Aufgaben abgezogen.

=> Die Planung des Teams wird über den Haufen geworfen, Ergebnis kann nicht erreicht werden. Frust.

Problem



2.

Rückhalt aus der Unternehmensleitung fehlt

- ✓ Beziehe alle Stakeholder im Unternehmen in Dein agiles Projekt ein. Das kann z.B. eine gemeinsame Kickoff-Veranstaltung vor dem eigentlichen Projektstart sein, um eine gemeinsame Basis zu schaffen.
- ✓ Schafft Euch ein gemeinsames Regelwerk. Wichtig ist, dass es von allen getragen wird, kurz und knapp ist und sich über die Zeit verändern darf.
- ✓ Hole Dir regelmäßig Feedback von Deinen Stakeholdern (mindestens im Sprint Review). So bleiben alle Seiten auf dem Laufenden.
- ✓ Haltet Euch an die vereinbarten Regeln und sagt offen, wenn diese versucht werden, zu umgehen. Z.B. als Teammitglied gegenüber dem Chef mit einer Add-hoc Anforderung "Tut mir leid, ich kann diese Sache nicht auf Zuruf umsetzen, bitte besprich die Prio mit dem Produkt Owner."
- ✓ Sei pragmatisch, wenn mal was nicht nach Regelwerk läuft. Das natürlich immer wieder vor und ist Abwägungssache. Auf jeden Fall solltest Du offen und transparent im Team und mit den Stakeholdern diskutieren, damit klar ist, warum in dem Fall abweichend gehandelt wird und nicht der Eindruck entsteht, dass es aus einer Laune heraus passiert oder diktiert wird.

Solution



3.

Das Framework wurde (noch) nicht richtig verstanden

Der Team-Fokus liegt oft mehr auf Freiheiten, als auf Verantwortung.

- Pull-Prinzip heißt nicht, weniger zu tun, sondern das zu tun, was man gut kann und das Projekt gerade am dringendsten braucht. wichtige Aufgaben bleiben liegen.

Gemeinsame Verantwortung für Produkt im allgemeinen und Sprintziel im Speziellen ist nicht verinnerlicht.

- Sprintziel wird nicht erreicht, wenn nicht alle an einem Strang ziehen.

Der schmalere Grad zwischen Formulierung Kundenwunsch und Handlungsanweisung wird vom Product Owner nicht verstanden.

Backlog Items enthalten strikte Anforderungen, so dass das Team keinen Entscheidungs- und Kreativitätsrahmen hat.

- Demotivation, Potential wird nicht genutzt

Problem



3.

Das Framework wurde (noch) nicht richtig verstanden

- ✓ Alle Teammitglieder sollten am Anfang des Projekts das Framework "Scrum" und Ihre Rolle darin verstanden haben. Das kann eine Person mit den entsprechenden Kenntnissen aus dem Unternehmen oder ein externer Trainer vermitteln und mit dem Team erarbeiten.
- ✓ Gerade der Product Owner muss ein gutes Fingerspitzengefühl dafür entwickeln, die Anforderungen so genau wie nötig und so offen wie möglich zu beschreiben, damit die Kundenwünsche bestmöglich umgesetzt werden und das Team durch eine hohe Umsetzungsfreiheit zu einem noch besseren Produkt beitragen kann.
- ✓ Vertraue als Product Owner auf das Know how im Team und sieh Dich als Vermittler zwischen Anforderern und dem Umsetzungsteam.
- ✓ Nehmt Euch als Team nicht zuviel für einen Sprint vor und seid bereit, andere Aufgaben zu übernehmen, die Euer Sprintziel voranbringen.
- ✓ Nimm die Retrospektiven als echte Chance zur Weiterentwicklung im Team wahr.
- ✓ Lerne immer dazu und bilde Dich weiter. Sieh Scrum als ein lebendiges Framework mit vielen verschiedenen Ausgestaltungsmöglichkeiten.
- ✓ Identifiziere Schwachstellen und suche gezielt nach Lösungen dafür, anstatt das ganze System in Frage zu stellen.

Solution



4.

Zu kurze Eingewöhnungsphase

- Es werden über Nacht positive Ergebnisse erwartet, gerade weil "agil" ja mit schnell assoziiert wird.
- Wenn der erste Sprint nicht die gewünschten Ergebnisse liefert, sind die Leute enttäuscht, schlimmstenfalls Schuldzuweisungen.
- Es braucht etwas Zeit, bis sich alle an Ihre neuen Aufgaben und Rollen gewöhnt haben und selbstverständlich damit umgehen. Dieser Bedarf wird manchmal nicht berücksichtigt.

Problem



4.

Zu kurze Eingewöhnungsphase

- ✓ Gerade wenn Du Scrum ganz neu einführst: Gib Dir und Deinem Team von Anfang an Zeit, das neue System auszuprobieren und darin besser zu werden.
- ✓ Übung macht auch hier den Meister.
- ✓ Bestimme vor dem Start einen fixen "Testzeitraum", einen Zeitpunkt, wann über Erfolg und Misserfolg der Methode selbst entschieden werden soll. Das sollten auf jeden Fall 3-6 Monate sein. In den Retrospektiven dazwischen wird nicht das System in Frage gestellt, sondern an dessen Verbesserung gearbeitet. Wenn die Entscheidung dann so aussieht, das man zum alten Modell zurück will oder etwas anderes probieren will, kann man immer noch abwägen, ob das sofort oder erst zum Projektende passieren soll. Eine andere Option wäre, die Entscheidung auf einen neuen Termin zu vertagen, wenn Vor- und Nachteile noch nicht ganz klar geworden sind.

Solution



5.

Scrum passt nicht zur Aufgabenstellung

Scrum passt am besten zu komplexen Projekten, bei denen der Weg zur Zielerreichung noch offen ist, z.B. technische Innovation, Kundenakzeptanz. Wird Scrum für andere Bereiche eingesetzt, kann es sein Potenzial nicht (voll) entfalten und die gewünschten positiven Ergebnisse fehlen. Ein paar Beispiele:

Projektziel ist 100% klar und die Umsetzung detailliert vorgeben

- kein Spielraum für Scrum Team

Neue Aufgaben müssen asap priorisiert und ggf. umgesetzt werden, z.B. Troubleshooting Management.

- Alternative Kanban probieren

Zu viele äußere Abhängigkeiten (terminlich, Anforderungen, Zulieferungen), zwar möglich, aber schwierig für den Anfang.

Problem



5.

Scrum passt nicht zur Aufgabenstellung

- ✓ Suche Dir als "agiles Pilotprojekt" möglichst ein Thema, was es Dir und Deinem Team leicht macht, die neuen Methoden zu erlernen und zu erproben.
- ✓ Es sollten nicht zu viele fixe Vorgaben da sein (z.B. schon ein fertiges Lastenheft vom Kunden).
- ✓ Dein Team ist fachlich in der Lage, die Aufgabenstellung möglichst selbständig zu bearbeiten.
- ✓ Klein, aber fein. Gerade am Anfang empfehle ich Dir ein überschaubares Projekt mit wenig externen Abhängigkeiten. Du kannst mit Scrum natürlich auch Großprojekte mit vielen, auch verteilten Teams durchführen, dafür brauchst Du aber ein übergeordnetes Framework und viel mehr Erfahrung oder umfangreiche Unterstützung von Scrum-Profis.
- ✓ Wenn Du eine Aufgabenstellung hast, die bei der naturgemäß die Tasks kurzfristig reinkommen, priorisiert und umgesetzt werden müssen, ist das Sprintsystem von Scrum eher ungeeignet. Versuche es dann mit Kanban, was Du hervorragend mit anderen Scrum Elemente wie Retrospektiven kombinieren kannst.

Solution



6.

Rollenkonflikte & Teamzusammensetzung

Neue Rollen werden nicht gleich von allen angenommen.

- vorherige Führungskraft fühlt sich degradiert
 - Doppelrollen in Organisation (z.B. Abteilungsleiter) und in Scrum Team (z.B. Product Owner) müssen oft miteinander vereinbart werden.
 - andere Führungskräfte stellen sich gedanklich über das Scrum Team und den Produkt Owner und wollen diesen Anweisungen geben
- Besonders stark ausgeprägt ist das in Unternehmen, die (noch) nicht durchgängig agil arbeiten.
 - Vergleich mit Führungskraft in anderen Bereichen.

Die Teamzusammensetzung ist nicht multifunktional. D.h. jede Aufgabe kann/will nur von bestimmten Personen umgesetzt werden.

- Potenzial des Pull-Prinzips wird nicht genutzt.

Problem



6.

Rollenkonflikte & Teamzusammensetzung

- ✓ Schaffe eine Klarheit über die Rollen und das Scrum-Framework über die Teamgrenze hinaus. So erreichst Du, dass die Rollen im Unternehmen verstanden und akzeptiert werden.
- ✓ Biete dem Team, einzelnen Personen oder den Stakeholdern bei Bedarf geeignete Coaching-Maßnahmen an. Manchmal braucht es einen Anstoß von außen, um ein neues "Weltbild" für sich zu etablieren.
- ✓ Lebe die agilen Werte wie Vertrauen, Offenheit, Mut und Transparenz im Unternehmen und wertschätze alle Mitarbeiter.
- ✓ Vermeide ungünstige Doppelrollen wie Linienvorgesetzter und Scrum Master in Personal Union.

Solution



6.

Rollenkonflikte & Teamzusammensetzung

- ✓ Achte bei der Teamzusammensetzung darauf, dass alle Aufgaben möglichst von den Teammitgliedern erledigt werden können.
- ✓ Achte darauf, dass die Rollen auch zur Persönlichkeit passen bzw. dass zumindest die Bereitschaft zur Veränderung da ist.
- ✓ Biete Weiterbildungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Team, so dass die T-Skills besser ausgeprägt werden.
 - T-Skill ist ein T-förmiger Skill und das "Wunschprofil" eines Scrum Team Mitglieds. Es bedeutet, dass man eine Kernkompetenz - der senkrechte T-Strich und eine breite allgemeine Kompetenzschicht - der waagerechte T-Strich hat. Dadurch können Aufgaben im Team besser verteilt werden und die gemeinsame Umsetzung-Kreativität wird gesteigert, wenn jeder ein gutes Gesamtverständnis und nicht nur ein Nischenwissen hat.

Solution



7.

Motivation im Team fehlt

- Das Framework Scrum wird am Team vorbei „von oben befohlen“.
 - Die Mitarbeiter fühlen sich bevormundet.
- Die Umstellung wird als negative Resonanz auf die bisherige Team-Leistung verstanden.
- Das Team wird nicht geschult, so dass eine gemeinsame Basis & Verständnis für die neue Methode fehlt.
 - Mitgestaltung schwierig bis unmöglich.
 - Falsch verstandene Methoden „verschlimmbessern“ die Lage.
- Die neuen Spielregeln, Rollen & Aufgabenverteilungen werden nicht mit dem Team gemeinsam erarbeitet.
 - Unkenntnis führt zu Unsicherheit und schlimmstenfalls zu Ablehnung.

Problem



7.

Motivation im Team fehlt

- ✓ Beziehe das Team von Anfang an in die Pläne ein und sei dabei offen und transparent.
- ✓ Zeige dem Team Deine Wertschätzung für Ihre bisherige Arbeit.
- ✓ Schule das Team in den neuen Methoden. D.h. nicht, dass alle einen Scrum-Master-Abschluss machen sollen, sondern eine praxisorientierte Wissensvermittlung.
- ✓ Erarbeite die neuen Regeln, Rollen und Aufgaben immer zusammen mit dem Team.
 - So schaffst Du Verständnis.
 - Regeln, die sich jemand selbst gemacht hat, haben eine viel höhere Akzeptanz.
 - Rollen, die freiwillig übernommen werden, werden viel motivierter ausgeführt.

Solution

