

Boris Gloger/Jürgen Margetich

Das Scrum-Prinzip

Agile Organisationen aufbauen und gestalten



Boris Gloger/Jürgen Margetich
Das Scrum-Prinzip

Agile Organisationen aufbauen und gestalten
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2014, 299 Seiten,
39,95 Euro, ISBN 978-3-7910-3289-4

Um besonders erfolgreich mit sich ständig verändernden Rahmenbedingungen und Kundenbedürfnissen umgehen zu können, hat sich der Begriff der agilen Organisation etabliert. Scrum ist ein Ansatz für agile Organisationen, der auf Erfahrungen aus Produkt- und IT-Entwicklungen beruht, dass die erfolgreiche Umsetzung von komplexen Entwicklungsprojekten unter Anwendung klassischer Projektmanagementmethoden an Grenzen stößt. Mittlerweile findet das Scrum-Prinzip in unterschiedlichen Branchen (außerhalb des Hochschulbereiches) erfolgreiche Anwendung. Von daher lohnt sich der Blick auf diesen Ansatz, nicht zuletzt auch hinsichtlich einer möglichen Anwendbarkeit für den Hochschulbereich.

Boris Gloger und Jürgen Margetich legen mit „Das Scrum-Prinzip – Agile Organisationen aufbauen und gestalten“ ein lesenswertes Buch vor. Dabei fällt zunächst auf, dass die Verfasser auf der übergeordneten Ebene der Organisationsveränderung ansetzen und die erforderlichen organisatorischen und strategischen Voraussetzungen einer erfolgreichen agilen Organisation – zum Beispiel die konsequente Einbindung der Kunden, die Rollen und Aufgaben des Managements und der Gestaltung des Einführungsprozesses auf dem Weg zu agilen Projekten – behandeln. Scrum wird (weniger als „einzelne“ Methode oder Vorgehensweise) vielmehr als „Haltung“ (Zitat) und in diesem Sinne auch als (neudeutsch) Managementframework mit wenigen Regeln verstanden. Das hinter Scrum stehende Menschenbild ist geprägt von geistig arbeitenden Menschen, die ihre Ideen einbringen, Dinge verbessern oder überhaupt Neues entwickeln wollen. Die Akteure benötigen entsprechende Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel eine möglichst weitgehende Delegation von Kompetenzen und Verantwortung.

Die Autoren richten sich damit an Führungskräfte und andere verantwortliche „Organisationsversther“ (Zitat), die sich der Herausforderung stellen wollen, eine gravierende organisatorische und kulturelle Veränderung zu beginnen, um mit agilen Methoden ihre Organisation agiler zu gestalten.

Das Buch liefert einen wertvollen Beitrag als Brückenschlag zwischen den Disziplinen des Projektmanagements und der Organisationsentwicklung. Dabei kann die Bedeutung des hier aufgezeigten Zusammenhangs zwischen der Organisation und der in ihrer Anwendung findenden Projektmanagementmethoden nicht hoch genug bewertet werden. Das vorliegende Werk erweitert den Blickwinkel für beiderlei Perspektiven und bietet damit eine gleichermaßen nutzbringende Lektüre für Fachleute des Change- und des Projektmanagements. Gloger und Margetich legen ausführlich dar, dass es eine enge Passung geben muss, da agile Projektarbeit nur in adäquaten Strukturen und Kulturen gelingen kann.

Sinnvoll gegliedert, in leicht verständlicher Sprache und angereichert durch zahlreiche Abbildungen und Beispiele aus Ihrer Berufspraxis bieten die Autoren eine erste Wegbeschreibung zum Ziel „Agile Organisation“. Als Übersicht und als Einladung zur weiteren vertiefenden Auseinandersetzung mit den Fragestellungen eines solchen Veränderungsprozesses ist das Buch bestens geeignet. Lesern, die mit agilen Methoden noch weniger vertraut sind, sei der Teil zwei des Buches (Seite 45-108) als Einstieg empfohlen, da hier komprimiert und leicht verständlich in die gelegentlich ungewöhnlichen Scrum-Begrifflichkeiten und das Vorgehensmodell eingeführt wird.

„Das Buch liefert einen wertvollen Beitrag als Brückenschlag zwischen den Disziplinen des Projektmanagements und der Organisationsentwicklung.“

Auf nur gut 300 Seiten können jedoch nicht alle Aspekte einer so tiefgreifenden Transformation und deren möglichen Lösungswege umfassend behandelt werden. Die hier zu Rate gezogenen Positionen und Konzepte einzelner Koryphäen des Changemanagements (Senge, Drucker, Satir und Kotter und andere) wurden daher an einigen Stellen nicht hinreichend kritisch diskutiert, noch konnten sie umfassend genug dargestellt werden. Damit bleiben einige Empfehlungen und Hinweise an der Oberfläche und nähern sich stellenweise Allgemeinplätzen (Beispiele: „Vermeiden Sie bei jeder Organisationsveränderung Statusverluste“ S.195; „Schaffen Sie Orientierung“ S. 203). „Gerne, nur wie?“ möchte man da fragen. Auf Seite 225 heißt es ohne weitere Kommentierung: „Die agile Sichtweise: Es ist egal wie lange ein Mitarbeiter arbeitet – es ist seine eigene Verantwortung.“ Eine Aussage, die diskussionswürdig erscheint.

Das Buch geht nicht explizit auf agile Transformationsprozesse im Hochschulkontext ein. Es bleibt zu überprüfen, inwieweit eine Übertragbarkeit der dargestellten agilen Merkmale in die besonders komplexe Organisation von Hochschulen möglich ist. Der dargestellte Ansatz geht von einem Managementverständnis aus, das den Handlungsrahmen und die Gestaltungsmöglichkeiten eines wirtschaftlich am Markt agierenden Unternehmens umfasst. Dies ist von den operativen und strategischen Gegebenheiten an Hochschulen deutlich entfernt. Allein der an Hochschulen kontrovers diskutierte und teilweise auf offene Ablehnung treffende Kundenbegriff sei hier genannt, der in der agilen Organisation hingegen einen zentralen Stellenwert einnimmt.

Bei aller Unterschiedlichkeit in den Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten lohnt sich die Beschäftigung mit dem Buch von Gloger und Margetich allemal. Zunächst, weil es insgesamt eine eingängige und informative Basis für die Auseinandersetzung mit agilen Prinzipien bietet und weil der hier beschriebene Weg zu agilen Projekten, das heißt über die Transformation der Organisation, den Blick auf wesentliche Fragestellungen lenkt, die die übliche Projektmanagementliteratur oft vernachlässigt: Wie gut sind Projekte in ihre umgebene Organisation integriert? Diese Frage dürfte für Hochschulen mit zunehmender Projektarbeit von besonderem Interesse sein.

**Martin Dorobeck (Organisationsentwickler) und Dr. Hendrik Isdepski (Leitung),
Abteilung Organisationsentwicklung der Universität zu Köln**

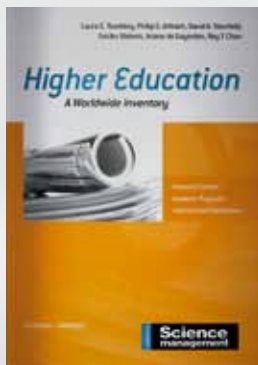
» Lesern, die mit agilen Methoden noch weniger vertraut sind, sei der Teil zwei des Buches (Seite 45-108) als Einstieg empfohlen, da hier komprimiert und leicht verständlich in die gelegentlich ungewöhnlichen Scrum-Begrifflichkeiten und das Vorgehensmodell eingeführt wird.

Anzeige

Laura E. Rumbley, Philip G. Altbach, David A. Stanfield, Yukiko Shimmi, Ariane de Gayardon, Roy Y. Chan

Higher Education – A Worldwide Inventory

217 Research Centers – 277 Academic Programs – 280 Journals and Publications



„Our interest in undertaking this 3rd edition inventory project is driven by our conviction that higher education is fast moving from the margins to the center of much discussion and debate among policymakers around the world. There is a pressing need to understand what higher education institutions, systems, and their stakeholders require in order for higher education to effectively play its many crucial roles in economic and social development around the world. Yet, when compared to many other fields and disciplines, the scholarly study of higher education is a relatively new phenomenon worldwide, as is the professional or academic training of higher education leaders and professionals.“

Philip G. Altbach, Director of the Center for International Higher Education and Research, Professor of Higher Education, Boston College, USA

Please order:
info@lemmens.de for book + PDF (28 Euro), or just PDF (18 Euro);
get your eBook (12 Euro) at Amazon and many other stores

Lemmens  Medien

www.lemmens.de