

Mit Scrum mehr Chancengleichheit in der Softwareentwicklung

Autoren: Helena Barke, Meike Zehlike

Agile Methoden setzen sich gerade in der IT immer mehr durch. Was vielen nicht bewusst ist: Neben dem eigentlichen Grund, durch iteratives Vorgehen Projekte erfolgreicher zu gestalten, gibt es noch einen potenziellen Nebeneffekt: Agile Methoden – richtig angewandt – durchbrechen alte Strukturen und bieten Chancen für mehr Gleichberechtigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, insbesondere bezogen auf Kompetenz und Verantwortung im Team und Zeitmanagement. Ob durch agile Methoden wie Scrum tatsächlich mehr Chancengleichheit entsteht, hängt stark davon ab, wie sie in der Praxis umgesetzt werden. Im Arbeitsalltag entwickeln Unternehmen sowie Teams oft ein an ihre Bedürfnisse angepasstes agiles Vorgehen.

Agile Methoden in Software-Entwicklungsprojekten sind inzwischen fast schon selbstverständlich geworden. Aktuelle Studien belegen, dass immer mehr Teams agil arbeiten [1]. Selbst Nichtanwender glauben an den Durchbruch der agilen Vorgehensweisen. Doch was heißt „agil“ genau? Bei der Umsetzung in der Praxis und der inzwischen großen Vielfalt von agilen Methoden wird deutlich: Jedes Team – selbst innerhalb desselben Unternehmens – hat häufig seine eigenen „Spielregeln“ zum Verständnis von agilen Methoden. Dabei richtet sich der Fokus der gelungenen Umsetzung auf die Erhöhung von Wirtschaftlichkeit, Termintreue und Umsatz.

Der Artikel beleuchtet jedoch, inwiefern agile Methoden die Chancengleichheit in Teams erhöhen können, aus der wissenschaftlichen Perspektive und äußert sich zu den Fragen: Was sind die bisherigen generellen Hindernisse, die Chancengleichheit erschweren? Und wie schaffen agile Methoden Abhilfe? Aus praktischer Sicht: Wie gelingt es, in einem Softwareunternehmen wie Projektron, agile Methoden tatsächlich so umzusetzen, dass Chancengleichheit stärker unterstützt wird?

>> Für eilige Leser

In diesem Beitrag wird wissenschaftlich beleuchtet, welche Hindernisse in Bezug auf Chancengleichheit in der IT gegeben sind. Danach wird anhand des Best Practice-Beispiels Projektron vorgestellt, wie eine positive Umsetzung gelingt. Abschließend wird interessierten Scrum-Teams die Möglichkeit angeboten, sich in ein aktuelles Forschungsvorhaben einzubringen. Das Forschungsvorhaben hat zum Ziel, eine in der Praxis begründete Theorie zu entwickeln, wie gleichberechtigte Karrierewege im agilen Arbeitsumfeld bestmöglich erreicht werden können.

1 Hindernisse der Chancengleichheit in Software-Entwicklungsprojekten

1.1 Kompetenzzuschreibung

Nicht allen Menschen, auch wenn sie Informatik studiert haben, schreiben wir technische Kompetenz in gleichem Umfang zu. Wir werden dabei von Stereotypen und Vorurteilen geleitet. Im Arbeitsalltag spielt dabei zum Beispiel eine Rolle, wie die Person auftritt, wie alt sie ist, wie lange sie im Unternehmen arbeitet und welches Geschlecht sie hat. Die Ursachen hierfür sind vielfältig, beginnen bereits bei der Sozialisierung im Elternhaus und in Bildungseinrichtungen und ziehen sich durchs Studium. Es fällt uns häufig schwer, ganz selbstverständlich einer jungen Frau dieselbe technische Kompetenz zuzuschreiben wie einem älteren Mann [2]. Der Klassiker

im Arbeitsalltag einer Frau im technischen Umfeld ist zum Beispiel die Frage, ob sie die Sekretärin sei, bevor klargestellt wird, dass sie ein Teil des technischen Teams ist. In der IT gibt es in dieser Hinsicht in den letzten Jahren sicherlich Fortschritte, aber die Strukturen waren nie so manifestiert wie im Ingenieurwesen, das wesentlich länger und männlich geprägt existiert. Agile Methoden bieten auf den ersten Blick Abhilfe. Das Ziel agiler Methoden wie Scrum ist es, dass alle Teammitglieder gemeinsam gleichberechtigt am Software-Code arbeiten. Das schafft flache Hierarchien. Durch regelmäßige Meetings, Aufgabenübersicht und hohe Transparenz soll ein ausgeprägtes Expertentum Einzelner verhindert und Wissen aus allen Bereichen möglichst gleichmäßig auf alle Teammitglieder verteilt werden. Im besten Falle kann jedes Teammitglied zu jeder Zeit die Bearbeitung jedes aktuellen Backlog-Items übernehmen. In der Praxis ist dies jedoch eine meist unrealistische und unpraktikable Vorgehensweise, da die Aufgabenverteilung auch von Erfahrung, Arbeitszeit, -aufwand und anderen team- und projektinternen Strukturen abhängt. Trotzdem würde ein solches Vorgehen allen Teammitgliedern die Möglichkeit geben, sich in allen Feldern zu behaupten, unabhängig von Kompetenzzuschreibungen, die nie völlig objektiv sind, sondern auch von Stereotypen wie Berufserfahrung bzw. Alter oder Geschlecht abhängen.

1.2 Zeitmanagement

Ein Problem im IT-Projektmanagement ist das Zeitmanagement und der fehlende Einfluss der einzelnen Teammitglieder darauf. Legault und Chasserio [3] stellen in ihrer Studie fest, dass in der Regel das Unternehmensmanagement die Projektrahmenbedingungen des magischen Dreiecks aus Zeit, Kosten und Umfang aushandelt. Die größte Verantwortung bei der Umsetzung tragen jedoch die Teammitglieder, die keinen Einfluss auf das magische Dreieck haben.

Es entsteht eine Diskrepanz. Kritisch wird es dabei, wenn das Unternehmensmanagement einen Teil seiner Personalverantwortung an den Kunden abgibt. Kunden erlangen Einfluss auf Arbeits- und Überstunden, Urlaubszeiten oder Personalbewertungen. Innerhalb von Projekten arbeiten IT-Mitarbeiter und -Mitarbeiterinnen häufig direkt für den Kunden, dem solche Entscheidungen überlassen werden. Es wird damit begründet, dass dieser Einfluss nur vorübergehend während der Projektdauer besteht. In der Realität besteht der Arbeitsalltag meist nur aus verschiedenen aneinandergereihten Projekten.

Gerade Personen mit Familien, Verantwortung und Verbindlichkeiten außerhalb der Arbeit oder Teilzeitarbeitenden fällt es schwerer, diesen Kundenanforderungen gerecht zu werden. Durch agile Methoden bekommen die Teammitglieder Einfluss auf das magische Dreieck, indem sie über Zeit und Umfang untereinander abstimmen. Bei der richtigen Umsetzung sollte es gelingen, unerwartete Überstunden weitestgehend zu verhindern und allen Personen ein Arbeitskontingent zu ermöglichen, das ihren Arbeitszeiten und ihren Verantwortlichkeiten außerhalb des Berufs entspricht. Gleichzeitig verlangen agile Methoden häufige Anwesenheit der Teammitglieder wie beim Daily Scrum u. Ä. Eckstein [4] oder Röpstorff und Wiechmann [5] empfehlen in ihren Scrum-Anweisungen, sich möglichst keine Teilzeitmitarbeiter und -mitarbeiterinnen ins Scrum-Team zu holen. Wie Teilzeit und Scrum praktisch umsetzbar ist, zeigen wir in unserem Praxisbeispiel.

2 Umsetzung in der Praxis: Projektron als Best Practice

In der wissenschaftlichen Theorie unterstützt Scrum Chancengleichheit besonders im Hinblick auf Kompetenzzuschreibungen und Zeitmanagement. In der Praxis unterscheidet sich die Umsetzung jedoch von Unternehmen zu Unternehmen und von Team zu Team. Wir beleuchten nun, wie es bei der Firma Projektron gelungen ist, Scrum als Teil einer auf Chancengleichheit ausgerichteten Unternehmensphilosophie umzusetzen.

Projektron entwickelt und vertreibt die webbasierte Projektmanagement-Software Projektron BCS. Mehr als 550 Kunden aus unterschiedlichen Branchen nutzen nicht nur die Software, sondern nehmen auch Schulungen, Workshops und den Support in Anspruch. Gegründet wurde das Unternehmen im Jahr 2001 in Berlin; heute beschäftigt es 85 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an insgesamt sechs Standorten in Deutschland.

Als Arbeitgeber legt die Firma Wert auf eine offene und kollegiale Arbeitsatmosphäre. Die Einführung von Scrum ist eine von vielen Maßnahmen, um gleichberechtigte Arbeit insbesondere im Entwicklungsteam zu unterstützen.

Das Entwicklungsteam des Unternehmens war vor der Einführung von Scrum eine recht homogene Gruppe in Bezug auf Alter und Herkunft. Außerdem waren fast alle Teammitglieder männlich. Das hat sich inzwischen geändert, unter anderem weil beispielsweise gezielt daran ge-

arbeitet wurde, den Frauenanteil im Team zu erhöhen. Der Wunsch, nach Scrum zu arbeiten und einen Prozess zu etablieren, kam vom Entwicklungsteam. Die positiven Auswirkungen auf Umsatz und Termintreue, die sich später zeigten, waren ein Begleiteffekt der Umstellung. Nach einer Phase des „learning by doing“ wurde Scrum rasch in die firmeneigene Software Projektron BCS integriert. Bei der Umsetzung von Scrum hat sich auch bei Projektron bestätigt, dass es schwierig ist, Aufgaben und Verantwortung auf alle Teammitglieder gleichwertig zu verteilen. Der Scrum Master hat auch teamleitende Funktionen übernommen und auch der Domain Product Owner hat nach innen und außen eine höhere Sichtbarkeit und mehr Verantwortung. Damit haben diese Personen mehr Einfluss als andere Teammitglieder und eine zusätzliche Hierarchieebene ist entstanden. Das ist eine typische Entwicklung in Unternehmen. In diesem Fall wird dies allerdings als positiv empfunden, da die Verantwortung so auf mehrere Schultern verteilt ist. Außerdem wird implizit davon ausgegangen, dass die einzelnen Teammitglieder unterschiedlich kompetent sind. Dabei sind weniger das Geschlecht oder die Arbeitserfahrung ausschlaggebend, sondern eher, wie lange eine Person bereits im Unternehmen ist, da damit ein umfangreiches Wissen über die Software bzw. den Code verbunden ist. In der Praxis ist das sicherlich eine sinnvolle Annahme. Um zu verhindern, dass sich diese Strukturen manifestieren und durch Kompetenzzuschreibungen bestimmte Aufgaben

Anzeige

Damit Sie bei Projektabschluss nicht am Ende sind.

Seminare für Projektmanager: «Scrum für Entscheidungsträger/-innen» am 20. Mai 2016; «Frühjahrstagung Projektmanagement» am 24. Mai 2016; «Projektmanagement – Methodik und Instrumente» vom 25. – 27. Mai 2016; «Projektmanagement – Projektleitung und Teamführung» vom 30. Mai – 1. Juni 2016; «Prozessmanagement verstehen» vom 2. – 3. Juni 2016. Details finden Sie unter:

BWI
Management Weiterbildung

www.bwi.ch

an bestimmte Personen vergeben werden, wird im Unternehmen darauf geachtet, dass keine Tätigkeiten im Backlog aufgenommen werden, die nur ein bestimmtes Mitglied übernehmen kann. Außerdem werden möglichst unterschiedliche Themen in einem Sprint bearbeitet. Nur wenn die einzelnen Teammitglieder auch neue Aufgaben übernehmen können, gewinnen sie an Kompetenz und entwickeln sich weiter. Auch die Hürde, sich in komplizierte Themen einzuarbeiten, ist durch die vielen Arbeitspakete geringer. Alle versuchen sich an allen Themen. Außerdem gibt es regelmäßige Meetings, bei denen die Kollegen aktiv um Hilfe gebeten werden.

Bei Projektron ist die Höhe der Verantwortung nicht vom Arbeitszeitumfang abhängig. Dem Softwarehaus ist es gelungen, allen Teammitgliedern auf Wunsch Teilzeit anzubieten. Um trotzdem Daily Scrums abhalten zu können, wird Teilzeit mit einer reduzierten Anzahl von Arbeitsstunden pro Arbeitstag ermöglicht. So ist gewährleistet, dass alle Teammitglieder gleichermaßen über die Projektentwicklung informiert sind, unabhängig von ihrer Arbeitszeit.

Das Unternehmen entwickelt seine Software selbstbestimmt. Die Personalverantwortung bleibt im Unternehmen. Die Teams sind zusätzlich durch eine stark agierende Geschäftsleitung geschützt, die sich ihrer Verantwortung bewusst ist und übermäßige Kundenanforderungen abfängt. Das ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Scrum richtig angewendet werden kann und Abstimmungen über Dauer und Inhalt des nächsten Sprints möglichst unbeeinflusst und realistisch durchgeführt werden können. Scrum bietet dafür zwar das Instrumentarium, eine unrealistische Einschätzung kann es jedoch nicht verhindern. In einem anderen Unternehmen hat sich gezeigt, dass die Überstunden nach der Einführung von Scrum noch gestiegen sind. In diesem Beispiel sind die Unternehmenskultur und der Rückhalt durch die Geschäftsführung ein wichtiger Faktor, der realistische Schätzungen ermöglicht und damit Überstunden verhindert und Teilzeitarbeit erlaubt.

3 Fazit

Bei einer wissenschaftlichen Podiumsdiskussion wurde deutlich, wie unterschiedlich das Arbeiten in agilen Teams aufgefasst und erlebt wird und was alles schiefgehen kann. Da verstehen Kunden „agil“ falsch als „ich kann egal zu welcher Tag- und Nachtzeit die aktuell laufende Pro-

grammversion laut Projektstand anfordern“ und das Unternehmensmanagement greift nicht ein, um seine Teammitglieder zu schützen. Da werden Scrum Master zu „Scrum-Muttis“ ohne Karriere; die macht der immer noch bestehende Projektleiter. Da führen die agilen Methoden in einem Großunternehmen nicht zu mehr Selbstverantwortung, sondern zu Selbstaussbeutung und mehr Überstunden. Das ist äußerst schade und nicht im Sinne der Erfinder der agilen Methoden. Es zeigt aber auch, dass es nicht reicht, agile Methoden „einfach“ umzusetzen und den Rest der Selbstverantwortung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu überlassen. Viele weitere Faktoren spielen eine wichtige Rolle, wie zum Beispiel die Unternehmenskultur, die Beziehung zwischen Kunde und Teams, die Zusammensetzung der Teams und wie es den Teammitgliedern ermöglicht wird, sich einzubringen, auch über implizite Hindernisse oder Vorbehalte hinweg. Erfreulicherweise gibt es aber auch gegenteilige Best Practice-Beispiele wie Projektron. Chancengleichheit kann mit recht einfachen Maßnahmen gefördert werden. Schwieriger ist es, eine Unternehmenskultur zu schaffen, wie es dem Unternehmen gelungen ist, in der alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sich gleichberechtigt einbringen können.

Dieser Beitrag ist der Auftakt für weitere Forschung. Helena Barke begleitet Scrum-Teams wissenschaftlich und untersucht, wie die Umsetzung agiler Methoden am besten gelingt und welche Teamarbeit daraus resultiert. Interessierte Scrum-Teams, die sich an dieser Studie beteiligen wollen und als Team direkt von den Forschungsergebnissen profitieren möchten, nehmen bitte direkt via E-Mail Kontakt auf mit Helena.Barke@htw-berlin.de. ■

Literatur

- [1] Komus, Ayelt: Status Quo Agile 2014. Zweite Studie des BPM-Labors der Hochschule Koblenz, internationale Studie in Zusammenarbeit mit der GPM – Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e. V. und der International Project Management Association (IPMA), 2014
- [2] Faulkner, Wendy: The Power and Pleasure? A research Agenda for “Making Gender stick” to Engineers. In: Wyer, Mary (Hrsg.): Women, Science, and Technology. A Reader in Feminist Science Studies. Routledge, New York u. a. 2009, S. 143–165
- [3] Legault, Marie-Josée/Chasserio, Stéphanie: Professionalization, risk transfer, and the effect

on gender gap in project management. In: International Journal of Project Management 30/2012, S. 697–707

- [4] Eckstein, Jutta: Agile Softwareentwicklung in großen Projekte. Teams, Prozesse und Technologien. dpunkt.verlag, Heidelberg 2012
- [5] Röpstorff, Sven/Wiechmann, Robert: Scrum in der Praxis. Erfahrungen, Problemfelder und Erfolgsfaktoren. dpunkt.verlag, Heidelberg 2012

Schlagwörter

agile Methoden, Chancengleichheit, Fallstudie, Praxisbeispiel, Scrum, Softwareentwicklung

Kompetenzelemente der ICB 4.0

- 4.1.0 Projektorganisation, 4.1.7 Teamarbeit, 4.1.11 Projektphasen, Ablauf und Termine, 4.1.18 Kommunikation 4.2.3 Selbststeuerung, 4.3.8 Personalmanagement

Autoren



Helena Barke ist seit 2013 Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der HTW Berlin im Studiengang Informatik und Wirtschaft. Sie forscht und lehrt zu Diversity in Scrum-Teams. Sie leitet

außerdem das Mentoringprogramm ProfIT, das sich an Studentinnen der Informatik richtet.

Anschrift: Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, Campus Wilhelminenhof, Gebäude C, Raum 651, Wilhelminenhofstraße 75A, 12459 Berlin, Tel.: 030/50 19-24 18, Fax: 030/50 19-48-24 18, E-Mail: Helena.Barke@HTW-Berlin.de



Meike Zehlike ist seit 2014 bei Projektron in der Entwicklungsabteilung tätig. Seit September 2014 arbeitet sie in Teilzeit. Sie ist Scrum Master eines der drei Entwicklungsteams und

befindet sich aktuell im Zertifizierungsprozess der Scrum Alliance zum Certified Scrum Master (CSM).

Anschrift: Projektron GmbH, Charlottenstraße 68, 10117 Berlin, Tel.: 030/34 74 76 40, Fax: 030/34 74 76 49 99, E-Mail: info@projektron.de