



WESHALB DER
TOYOTA-
WEG

BEI VW
NICHT
FUNKTIONIERT



ODER: SCRUM – EIN KULTURELLER
LÄNDERVERGLEICH IN SECHS FARBEN

BERNÂRD IBING
FRANK MERTENS

SERVMANGROUP 
PRESS



BERNÂRD IBING

Unternehmer und Honorar-
dozent für Unternehmens-
und Prozessstrategie mit
mehr als 20 Jahren Erfah-
rung in der Führung und
Abwicklung von internati-
onalen Großprojekten aus
dem Bereich der Finanz-
dienstleistungsbranche.

FRANK MERTENS

Coach und geschäfts-
führende Gesellschafter
mehrerer Unternehmen.
Über 20 Jahre Erfahrung
als Programm- bzw. Pro-
jektleiter in nationalen und
internationalen Projekten
mit Fokus auf die Finanz-
industrie und Sourcing.



BERNÂRD IBING | FRANK MERTENS

WESHALB DER TOYOTAWEG
BEI VW NICHT FUNKTIONIERT

ODER: SCRUM –
EIN KULTURELLER LÄNDER-
VERGLEICH IN SECHS FARBEN

INHALT

Vorwort von Manfred Brandstätter	5
1 Einleitung	9
2 Scrum – vom Start bis zum State of the Art...21	
2.1 Die Kultur mit Blick auf die Drives oder: Reich mir mal mehr Gelb und Lila.....	27
2.2 Scrum: Rollen, Werte, Prinzipien und Praktiken	33
3 Management Drives – ein Kommunikationstool in sechs Farben.....	49
4 Was Teams brauchen oder: Kommunikation ist (fast) alles.....	59
5 Scrum-Teams oder: Bunt ist der neue Standard	65
5.1 Die Standortanalyse Teil I oder: Wer bin denn ich?	71
5.2 Die Standortanalyse Teil II oder: Wer bist denn du?	75
5.3 Immer am Ball bleiben oder: Wie läuft`s denn so?	91
6 Das 3-Schritte-Modell oder: Agile Organisation voraus!.....	95
Literatur.....	103

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Copyright © 2017 by Bernârd Ibing und Frank Mertens

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die Rechte der Verbreitung, der Vervielfältigung und der Übersetzung, des Nachdrucks und der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege, durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere elektronische Verfahren sowie der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei auszugsweiser Verwertung, dem Verlag vorbehalten.

Das vorliegende Werk wurde sorgfältig überarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren und Verlag für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie etwaige Druckfehler keine Haftung.

© 2017 **SERV**MANGROUP Press GmbH & Co. KG
Königstein im Taunus
www.servman.de

Lektorat: Stella Pörtner
Gestaltung und Satz: Carina Backer
Druck: Bek, Veghel

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-947398-00-3

VORWORT VON MANFRED BRANDSTÄTTER

Projekte in den Bereichen der Informationstechnologie, Unternehmensorganisation sowie Forschung & Entwicklung zeichnen sich oftmals durch eine besonders hohe Komplexität aus. Die Rate erfolgloser Projekte oder solcher mit großen Komplikationen in diesen Bereichen zeigte in der Vergangenheit, dass an derartige Vorhaben mit anderen Planungs- und Umsetzungsmethoden heranzugehen ist.

Agiles Projektmanagement – unter dem Namen „SCRUM“ – in der Softwareentwicklung etabliert, ist eine für komplexe und turbulente Projekte bewährte Methode, um solche Vorhaben erfolgreich abzuschließen. Bewegliche (agile) Werkzeuge stehen dabei im Gegensatz zu klassischen Projektmanagement-Methoden im Vordergrund.

Scrum als Methode des agilen Projektmanagements gilt dabei als sehr „voraussetzungsreiche“ Methode und wird bei komplexen Projektanforderungen seit Beginn der 2000er Jahre – nicht nur im Bereich der Informationstechnologie – erfolgreich eingesetzt. Eine der Voraussetzungen von Scrum

sind selbstorganisierte und selbstverantwortliche Teams. Diesen wichtigen Aspekt der Zusammenarbeit in Scrum-Teams haben sich die „Erfinder des agilen Projektmanagements“ und Entwickler der Methode „Scrum“, Jeff Sutherland, Kent Beck, Mike Cohn u.v.a.m. Ende der 1990er Jahre schon im Agilen Manifest auf ihre Fahnen geschrieben. Im Rahmen des Manifests ausformuliert, bedeutet dieser dafür wichtige von vier Werten:

→ Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Tools!

Das Thema Selbstverantwortung bei Teams wirft natürlich einige Fragen auf: Wie sehen solche Teams aus? Welche Form der Führung benötigen sie? Wie kann diese Führung so umgesetzt werden, dass sie Selbstorganisation fördert?

Das folgende Buch nähert sich den Fragen aus meiner Sicht sehr charmant, indem es der Methode Scrum das Modell der Motivatoren (Drives) zur Seite stellt. Mit dem Modell der „Drives“ werden die in Projektteams und daher auch in Scrum wirkenden Team-dynamischen Prozesse sichtbar, verständlich und dadurch auch erklärbar gemacht.

Die beiden Autoren Bernârd Ibing und Frank Merrens beschreiben schon zu Beginn ihres Buches,

eine Problemsituation, wie sie oftmals auftaucht, wenn sich klassische Projektteams erstmals mit Scrum beschäftigen und damit den Teamdynamiken hilflos ausgesetzt sind.

Im ersten Teil des Buches gehen die beiden daher grundlegend auf die Methode Scrum ein und beschreiben sie sehr kompakt und gut verständlich. Der zweite Teil beschreibt das Modell der Motivatoren „Drives“ aus Sicht der Einzelperson, um sie dann in Teil 3 aus Sicht des Teams zu beleuchten. Teil 4 rundet das Buch mit einem Konzept eines 3-Schritte-Modells für die Gestaltung von agilen Teams sehr schön ab.

Abschließend wünsche ich Ihnen – sehr geehrte/r Leser/in – mit diesem erfrischend geschriebenen Buch einen bunten und vielfarbigen Einblick in die Teamgestaltung von Scrum anhand der Teammotivatoren.

MANFRED BRANDSTÄTTER, MBA

Manfred Brandstätter ist Autor, Wirtschaftstrainer, Gründungsmitglied eines betriebswirtschaftlichen Hochschulstudiengangs in Österreich, sowie Geschäftsführer eines Start-up Unternehmens.

Seit über zwanzig Jahren arbeitet er als Projektleiter für Organisations- und Produktentwicklungsprojekte in nationalen und internationalen Unternehmen.

Er beschäftigt sich seit über zehn Jahren mit agilen Formen der Organisationsgestaltung und ist dabei Verfasser verschiedener Publikationen.

1 EINLEITUNG

In diesem Buch geht es weder um VW noch um Toyota – zumindest nicht direkt. Warum also haben wir uns für diesen zugegebenermaßen etwas provokanten Buchtitel entschieden? Dazu eines vorweg für alle, die nicht aus dem Projektumfeld kommen: Den Toyotaweg¹ gibt es tatsächlich – er steht, kurz gesagt, für die Vermeidung jeglicher Verschwendung und die Erhöhung der Kundenzufriedenheit in den Bereichen Qualität, Lieferzeiten und Kosten in Unternehmen.

Das ist ein wenig erfolgreich, aber über die Jahre hinweg ist es zu einem der erfolgreichsten Managementkonzepte der Welt geworden. In den letzten Jahren hat sich das Konzept des Toyotawegs in der westlichen Welt immer mehr verbreitet und ist heute ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur vieler großer Unternehmen. In diesem Buch geht es um die Frage, wie man den Toyotaweg in der Praxis umsetzen kann und welche Vorteile er bietet. Wir werden sehen, dass der Toyotaweg nicht nur ein Konzept ist, sondern eine Philosophie, die auf den Prinzipien der Verschwendungsfreiheit und der Kundenzufriedenheit basiert. In diesem Buch werden wir uns mit den Grundlagen des Toyotawegs befassen und sehen, wie man sie in der Praxis umsetzen kann. Wir werden auch sehen, wie man den Toyotaweg in der Praxis umsetzen kann und welche Vorteile er bietet. Wir werden sehen, dass der Toyotaweg nicht nur ein Konzept ist, sondern eine Philosophie, die auf den Prinzipien der Verschwendungsfreiheit und der Kundenzufriedenheit basiert.

Mehr zu
erfolgreichen
Scrum-Teams
gibt's in
unserem Buch

¹https://en.wikipedia.org/wiki/The_Toyota_Way

gender Reihenfolge die weniger wichtigen. Da die Funktionen immer von oben nach unten abgearbeitet werden, wird mit dieser Anordnung sichergestellt, dass jeweils die Funktionen zuerst erstellt werden, die für den Kunden die höchste Priorität haben. Das Product-Backlog ist dynamisch und wird fortlaufend gepflegt und aktualisiert. Verantwortlich dafür ist der Product-Owner, das Team unterstützt ihn dabei.

DAS SPRINT-BACKLOG

Das Sprint-Backlog ist analog zum Product-Backlog der Arbeitsplan für den laufenden Sprint. In ihm sind alle Funktionen enthalten, die das Team im festgelegten Zeitrahmen zuverlässig erledigen möchte, außerdem der dafür geschätzte Arbeitsaufwand. Ist ein Eintrag erledigt, wird das für alle sichtbar im Sprint-Backlog vermerkt. Das Sprint-Backlog sollte

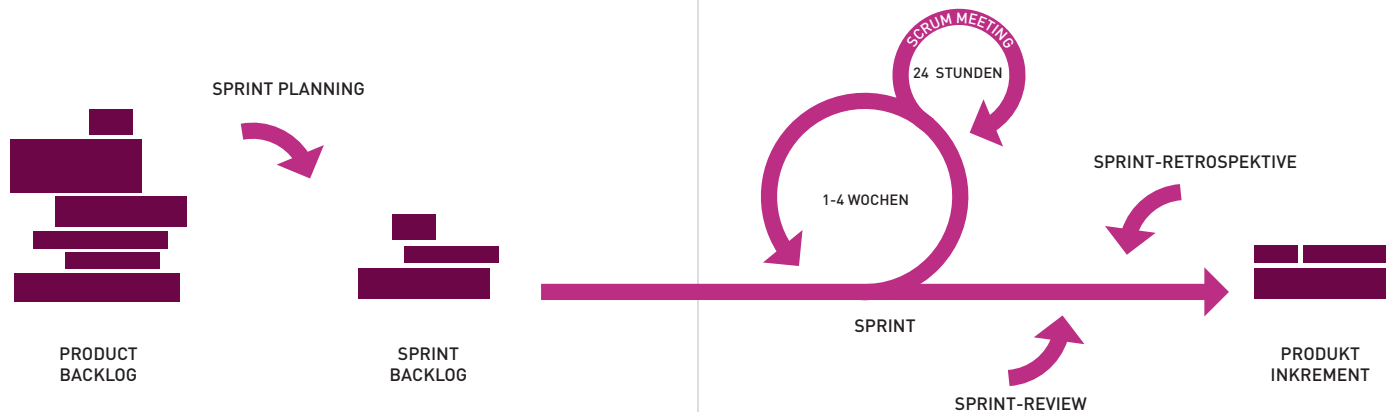


ABB. DIE OBLIGATORISCHEN BESTANDTEILE EINES SCRUM-PROJEKTS

Zusammenarbeit auf der Basis einer gelungenen Kommunikation – interdisziplinär und über alle Unternehmensebenen hinweg.

Nach der Management Drives Philosophie hat jeder Mensch ein einzigartiges Profil, das sich aus der individuellen Reihenfolge und der Ausprägung der sogenannten Drives ergibt. Jeder der insgesamt sechs Drives steht dabei für ein anderes typisches Verhaltensmuster. Der Drive, der am stärksten ausgeprägt ist, gibt an, welchem der sechs Bereiche das eigene Verhalten in erster Linie zuzuordnen ist. Aus diesem ersten Drive und der Reihenfolge sowie der Stärke der folgenden ergibt sich die sogenannte Logikreihenfolge. Das heißt: Alle Drives wirken auf das Verhalten ein, Drive Nummer 1 gibt jedoch den grundsätzlichen Ton an. Gemeinsam mit den Verhaltensweisen, die jemand an anderen ablehnt, denjenigen, die auf den persönlichen Energiehaushalt einwirken und den Mustern, mit denen sich jemand gedanklich viel beschäftigt, zeichnen die Drives einer Person ein erstaunlich genaues Bild von persönlich bevorzugtem Verhalten.

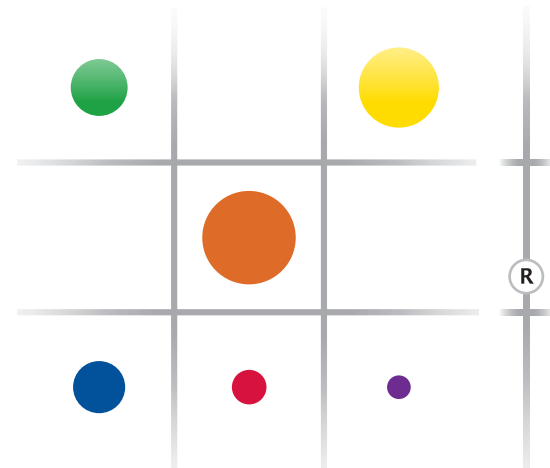



ABB. MANAGEMENT DRIVES – LOGIK.

Orange ist der führende Drive, d. h. diese Person braucht in erster Linie Ziele, will Resultate erzielen und dafür auch anerkannt werden. In der Kombination mit den anderen beiden Drives ergibt sich folgende Struktur: Zur Zielerreichung (Orange) wird die beste Idee gesucht (Gelb), anschließend werden die Kollegen mit ins Boot geholt (Grün).



Mehr zu
erfolgreichen
Scrum-Teams
gibt's in
unserem Buch