

Skalierung einer Scrum Master Gruppe

von 2 auf 27 und weiter wachsend

REWE digital

Vertreter der Scrum Masterei

Oliver Monneke



 oliver.monneke@rewe-digital.com

 https://www.xing.com/profile/Oliver_Monneke

 @OliverMonneke

Jan Paselk



 jan.paselk@rewe-digital.com

 https://www.xing.com/profile/Jan_Paselk

REWE

GROUP

- 45 Mrd. € Gesamtumsatz in 2017
- 330.000+ Mitarbeiter in 19 Ländern
- 15.000+ stationäre Märkte
- Stabiles Geschäftsmodell seit über 90 Jahren
- Größtenteils genossenschaftlich organisiert



- Agile Keimzelle im Konzern
- Kernthema: Digitalisierung
- Produkte: REWE Lieferservice / rewe.de
- Start 2014 mit 20 Mitarbeitern
- 800+ Mitarbeiter 2018



Wovon sprechen wir, wenn wir ...

von **Profession** sprechen

- Agilität / Informatik / Führung / ...
- Hohes Interesse / viel Wissen und Erfahrung / Qualitätsanspruch / ...

von **Rollen** sprechen

- Agile Coach / Kanban Coach / informelle Führungsrolle / ...
- Anforderungen und Aufgaben / formale Rollen vs. informelle Rollen / ...

von **Fähigkeiten und Kompetenzen** sprechen

- Persönliches Kennen und Können, das ich inne habe / ...

Benennung der Rolle

- Agile Coach vs. Teamcoach vs. Scrum Master vs. ...

Formales und formelles Standing der Rolle

- Entscheidungsfähigkeit / Linienorganisation / Aufträgen und Befugnisse / ...

Fähigkeiten und Kompetenzen

- Haltung und Mindset / Erfahrung / Anwendungsfähigkeit / Wissen / ...

Gemeinsame Ziele

- Orientierung / Ausrichtung und Alignment / Rahmenbedingungen / ...

Start der REWE digital 2014

2014



- Teamcoaches (Early Adopters)
- Agilität und Softwareentwicklung
- Vielfältige, aber überschaubare Aufgaben
- **Kleiner Kontext mit ähnlichen Zielen, Haltungen und Intentionen**

Organisation

2014 - 2015

- Informeller Austausch
- Viel Pragmatismus
- Mindmap und Backlog
- Eigener Raum
- Zielsetzung: 2017 das agilste Unternehmen Deutschlands



Dynamische Entwicklung in Branchen und Professionen

2014 - 2018

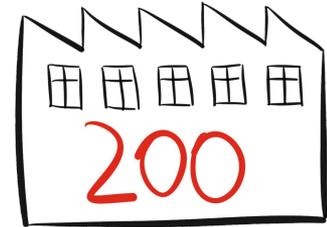
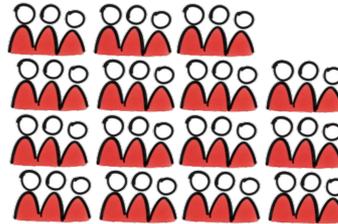
Explosion der Nachfrage zum Thema Agilität

Und auf einmal ist richtig Mus\$\$\$\$ik drin

- Mehr Diversität / Interessen / Aufgaben
- Hoher Veränderungs- und Professionalisierungsdruck
- Hoher Ressourcen-Bedarf

Start der starken Skalierung 2015

2015



- **Zu wenig Teamcoaches - Nachwuchssorgen**
- **Herausforderungen mit den Rollen-Konstrukt "Teamcoach"**
- **Starke Skalierungs-Schmerzen:**
 - Enormer Zuwachs an unterschiedlichen Aufgaben
 - Herausforderung Zielbilder
 - Umgang mit dem Thema "Werte"

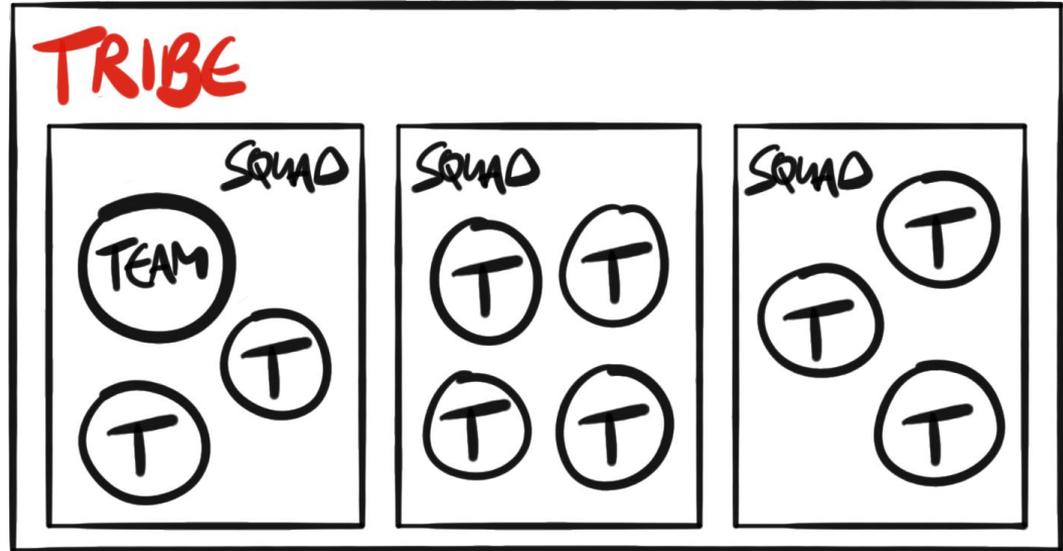
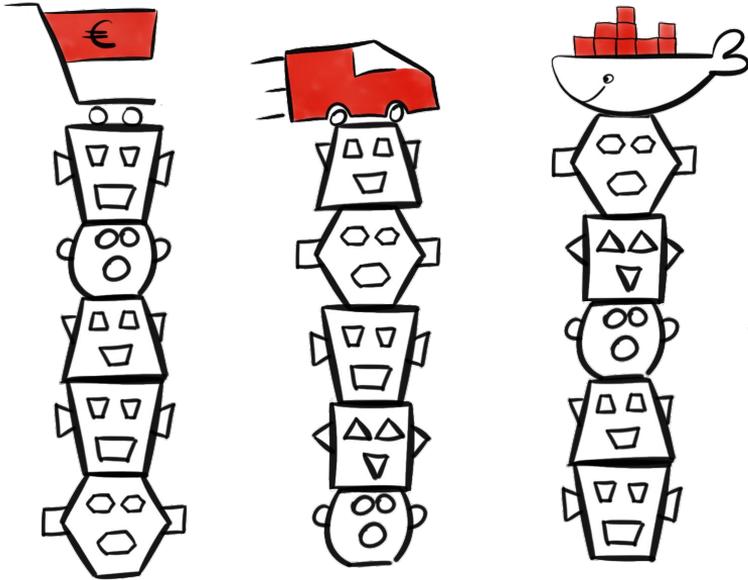
- **Review des Rollen-Konstruktes**

- Renaming der Rolle Teamcoaches → Scrum Master
- Anpassung der Rollenbeschreibung
- Kommunikation der Anpassungen
- Transparenz über Mehrwerte und Aufgaben für die Organisation und die Teams

- **Entstehung des Trainee-Programms**
 - Was muss ein Scrum Masters eigentlich können?
3 Dimensionen einer Scrum Masters
Fachlichkeit / Methoden / Selbst- und Sozialkompetenz
 - Grobkonzept mit erster "Kompetenz-Matrix"
 - Start der ersten 2 Trainees mit einem Mentor (→ informelle Rolle)
 - Anpassung des Trainee-Programms schon während der 1. Iteration

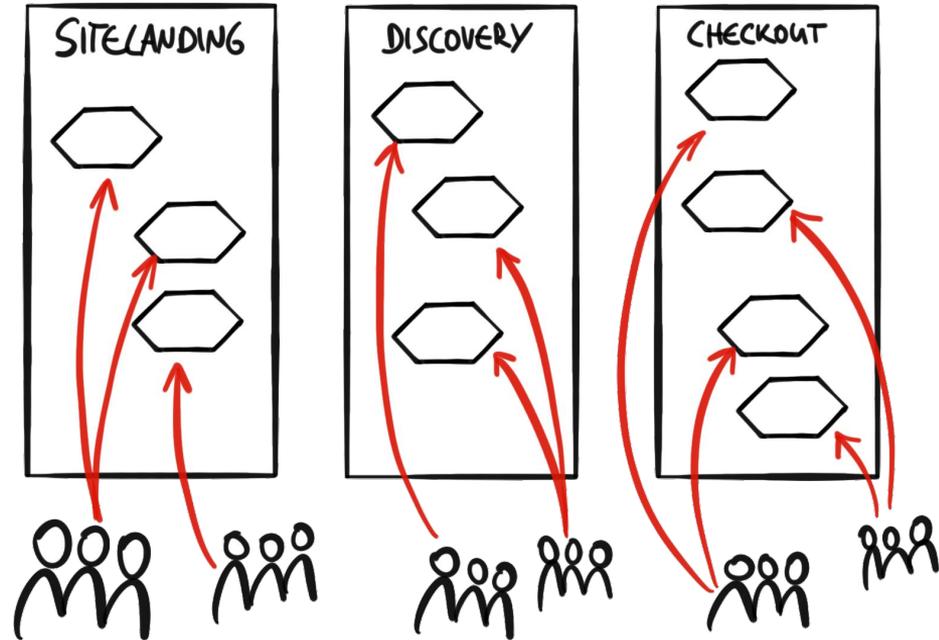
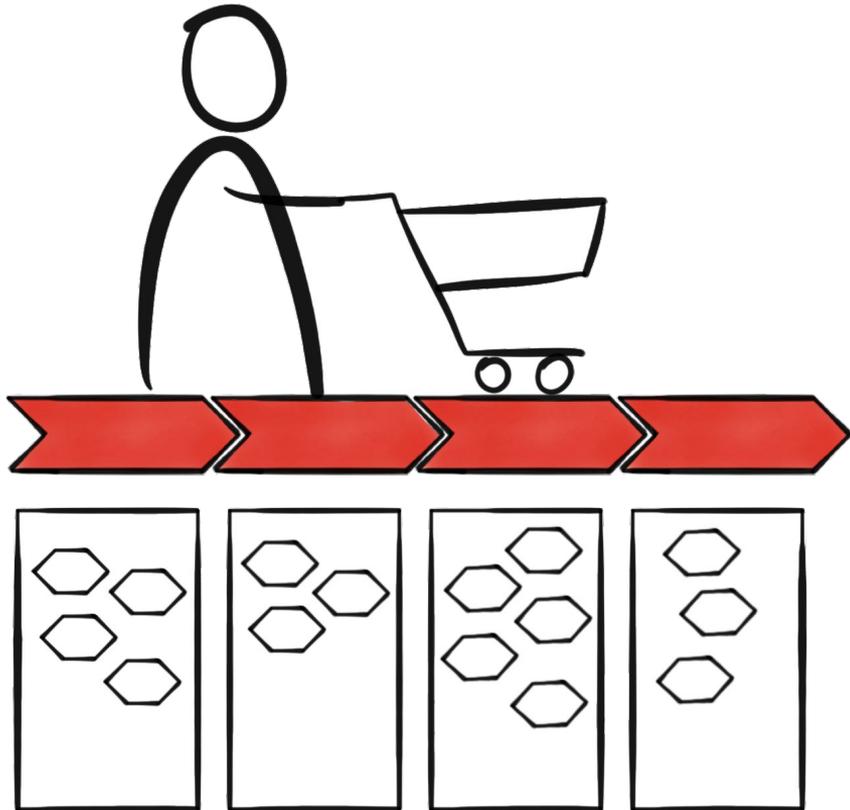
Skalierung

2016



Organisation eCom Tribe

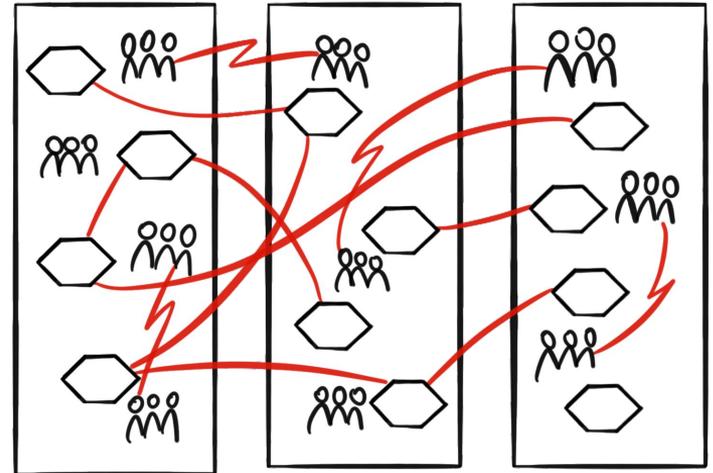
2016



Organisation der Scrum Master

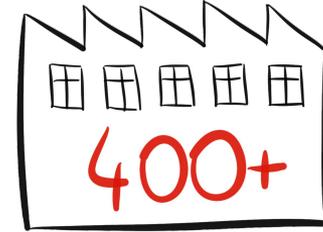
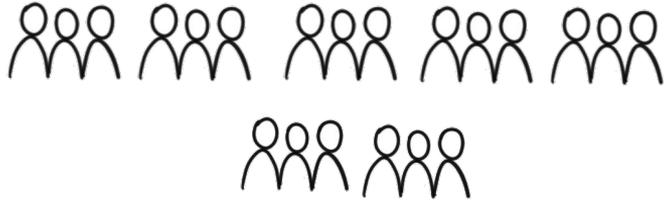
2016

- Fokus: Skalierung
- Räumlich getrennt
- Zu viele Scrum Master für informellen Austausch
- Einführung der Scrum Master Gilde
- Lean Coffee Format
- 1:n mit Führungskraft



Der nächste Wachstumsschub

2017



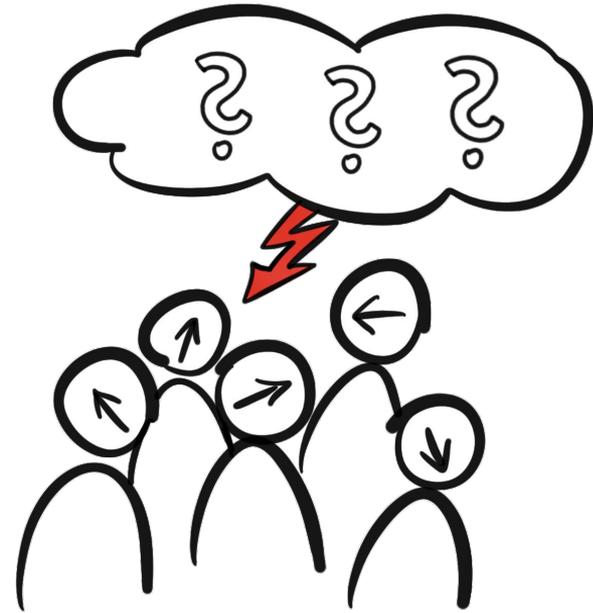
- **Ausweitung des Trainee-Programms** - Start von 4 Trainees mit 3 Mentoren
- Fähigkeits-, und Kompetenzmatrix wird als Artefakt zur Weiterentwicklung aller Scrum Master genutzt
 - Wirkung und Weiterentwicklung der Scrum Master wird damit auch noch besser messbar
- Aktive Auseinandersetzung mit der diversen Gruppe
- Einführung Tribe Master

- **Weitere Ausdifferenzierung der Rollenbeschreibung im Bezug auf Anforderungen an die Rolle**
 - Effizient arbeitende Entwicklungsteams
 - Effektive Produktentwicklung
 - Einsatz von organisatorischen Skalierungsmethoden
 - (agile) Werte in der Kultur verankern
 - ...

Eat your own dogfood

2017

- Prozess: Scrum oder Kanban?
- Diskussionen um das richtige Tool
- Wann ist eine Story eigentlich "Ready"?
- Scrum Master der Scrum Master
- Keine Entscheidungsfindung möglich
- Retros ohne Ergebnis
- Aufspaltung in "Organisationsentwicklung", "Impediments" und "Wissenstransfer"
- Ausarbeitung der Werte



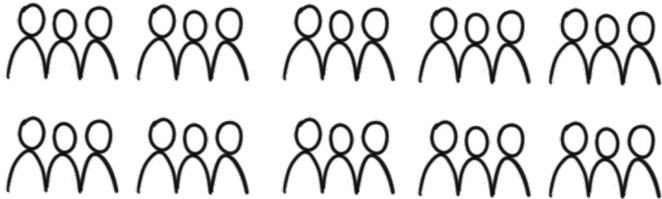
Unsere Werte

2017



Status Quo

2018

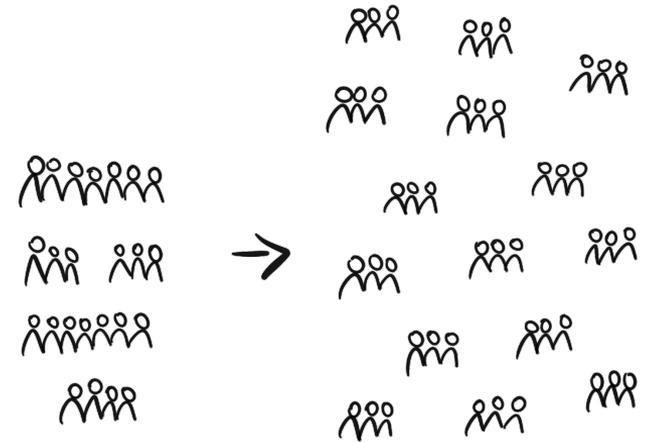


- **Anzahl der Trainees wird** (erstmal) **zurück gefahren**
- Weitere Ausdifferenzierung der Rollen
 - **Chief Scrum Master**
Weiterentwicklung Scrum Master
Übernahme Führungsaufgaben

Organisation der Scrum Master

2018

- Evolutionäre Kleingruppen
- Scrum of Scrums der Scrum Master
- Abschaffung der Gruppen "Organisationsentwicklung", "Impediments" und "Wissenstransfer"
- Lean Coffee
- Drang, wieder alles gemeinsam machen zu müssen



Was nehmen wir mit für die Zukunft

2018

- Kleinere Kontexte
- Ziele sind notwendig
- Mit der Frage auseinandersetzen "Wie organisieren wir uns?"
- Sich intensiv mit der "Scrum Master" Rolle auseinandersetzen
- Selber "ausbilden" lohnt sich
- Eine Methode eine zeitlang konsequent anwenden
- Informeller Austausch ist wichtig



Vielen Dank!

