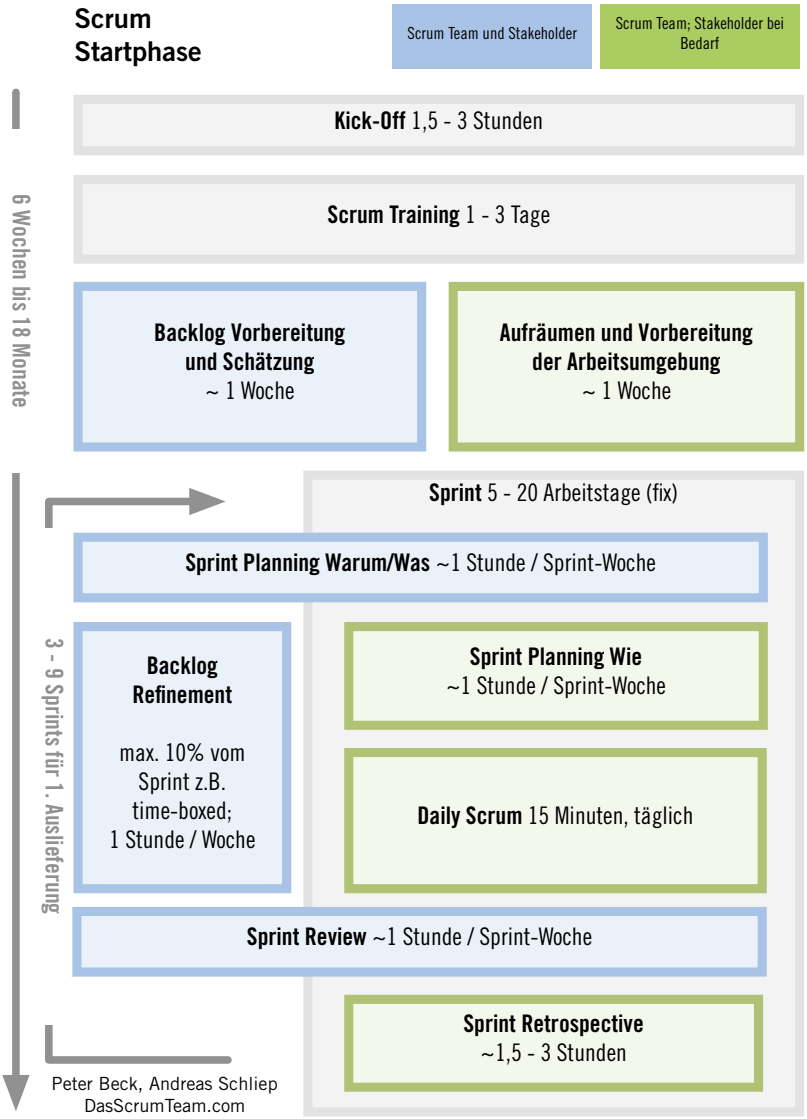
Der Scrum Reader

Lesestoff und Nachschlagewerk für den Start mit Scrum


Scrum Startphase
Scrum Team und Stakeholder
Scrum Team; Stakeholder bei Bedarf
Kick-Off 1,5 - 3 Stunden
Scrum Training 1 - 3 Tage
Backlog Vorbereitung und Schätzung ~ 1 Woche
Aufräumen und Vorbereitung der Arbeitsumgebung ~ 1 Woche
6 Wochen bis 18 Monate
Sprint 5 - 20 Arbeitstage (fix)
Sprint Planning Warum/Was ~1 Stunde / Sprint-Woche
Backlog Refinement
max. 10% vom Sprint z.B. time-boxed; 1 Stunde / Woche
Sprint Planning Wie ~1 Stunde / Sprint-Woche
Daily Scrum 15 Minuten, täglich
3 - 9 Sprints für 1. Auslieferung
Sprint Review ~1 Stunde / Sprint-Woche
Sprint Retrospective ~1,5 - 3 Stunden
Peter Beck, Andreas Schliep
DasScrumTeam.com

Inhaltsverzeichnis

5 **Kapitel 1**
Der Scrum Guide
von Ken Schwaber und Jeff Sutherland

31 **Kapitel 2**
Sieben Praktiken für die effektive Scrum-Implementierung
von Peter Beck

39 **Kapitel 3**
Neun Übungen für erfolgreiche Retrospektiven
von Andreas Schliep

59 **Kapitel 4**
Scrum Coaching
von Peter Beck und Andreas Schliep

63 **Kapitel 5**
ScALeD – Scaled Agile and Lean Development

69 **Kapitel 6**
Impressum

DIESE SEITE BLEIBT ABSICHTLICH LEER

1 Der Scrum Guide

Ken Schwaber und Jeff Sutherland

Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln

November 2020

Der Sinn des Scrum Guides

Wir haben Scrum in den frühen 1990er-Jahren entwickelt. Wir haben die erste Version des Scrum Guides im Jahr 2010 geschrieben, um Menschen auf der ganzen Welt dabei zu helfen, Scrum zu verstehen. Wir haben den Guide seitdem durch kleine, funktionale Aktualisierungen weiterentwickelt. Wir stehen gemeinsam dahinter.

Der Scrum Guide enthält die Definition von Scrum. Jedes Element von Scrum dient einem bestimmten Zweck, der für den Gesamtwert und die mit Scrum erzielten Ergebnisse wesentlich ist. Den Kern oder die Grundideen von Scrum zu verändern, Elemente wegzulassen oder den Regeln von Scrum nicht zu folgen, verdeckt Probleme, begrenzt den Nutzen und macht Scrum im Zweifel sogar nutzlos.

Wir verfolgen den zunehmenden Einsatz von Scrum in einer stetig komplexer werdenden Welt. Wir sehen demütig, wie Scrum in zahlreichen Bereichen komplexer Arbeit über die Softwareentwicklung hinaus - wo Scrum seine Wurzeln hat - eingesetzt wird. Während sich die Verwendung von Scrum weiter verbreitet, wird diese Arbeit von Entwickler:innen, Forscher:innen, Analyst:innen, Wissenschaftler:innen und anderen Spezialist:innen getan. Wir verwenden das Wort „Developer:innen“in Scrum nicht, um jemanden auszuschließen, sondern um zu vereinfachen. Wer auch immer vom Einsatz von Scrum profitiert, soll sich angesprochen fühlen.

Beim Einsatz von Scrum können Muster, Prozesse und Erkenntnisse angewendet und entwickelt werden, die zum Scrum-Rahmenwerk passen, wie es in diesem Dokument beschrieben ist. Ihre Beschreibung geht über den Zweck des Scrum Guides hinaus, da sie kontextabhängig sind und sich, je nachdem wie Scrum eingesetzt wird, stark unterscheiden. Solche Taktiken für die Anwendung innerhalb des Scrum-Rahmenwerks variieren stark und werden an anderer Stelle beschrieben.

Scrum-Definition

Scrum ist ein leichtgewichtiges Rahmenwerk, welches Menschen, Teams und Organisationen hilft, Wert durch adaptive Lösungen für komplexe Probleme zu generieren.

Kurz gesagt fordert Scrum, dass ein:e Scrum Master:in ein Umfeld fördert, in dem

- ein:e Product Owner:in die Arbeit für ein komplexes Problem in ein Product Backlog einsortiert;
- das Scrum Team aus einer Auswahl dieser Arbeit innerhalb eines Sprints ein wertvolles Increment erzeugt;
- das Scrum Team und dessen Stakeholder:innen die Ergebnisse überprüfen und für den nächsten Sprint anpassen;
- diese Schritte wiederholt werden.

Scrum ist einfach. Probiere es so aus, wie es ist, und finde heraus, ob seine Philosophie, Theorie und Struktur dabei helfen, Ziele zu erreichen und Wert zu schaffen. Das Scrum-Rahmenwerk ist absichtlich unvollständig und definiert nur die Teile, die zur Umsetzung der Scrum-Theorie erforderlich sind. Scrum baut auf der kollektiven Intelligenz der Personen auf, die es anwenden. Anstatt den Menschen detaillierte Anweisungen zu geben, leiten die Regeln von Scrum ihre Beziehungen und Interaktionen.

Innerhalb des Rahmenwerks können verschiedene Prozesse, Techniken und Methoden eingesetzt werden. Scrum umhüllt bestehende Praktiken oder macht sie überflüssig. Scrum macht die relative Wirksamkeit des aktuellen Managements, der Umgebung und der Arbeitstechniken sichtbar, so dass Verbesserungen vorgenommen werden können.

Scrum: Theorie

Scrum basiert auf Empirie und Lean Thinking. Empirie bedeutet, dass Wissen aus Erfahrung gewonnen wird und Entscheidungen auf der Grundlage von Beobachtungen getroffen werden. Lean Thinking reduziert Verschwendung und fokussiert auf das Wesentliche.

Scrum verwendet einen iterativen, inkrementellen Ansatz zur Optimierung der Vorhersagbarkeit und zur Risikokontrolle. Scrum setzt auf Personengruppen, die gemeinsam über alle Fähigkeiten und Fachkenntnisse verfügen, um die Arbeit zu erledigen und solche Fähigkeiten im Bedarfsfall zu teilen oder zu erwerben.

Scrum kombiniert vier formale Events zur Überprüfung und Anpassung innerhalb eines umspannenden Events, des Sprints. Diese Events funktionieren, weil sie die empirischen Scrum-Säulen Transparenz, Überprüfung und Anpassung implementieren.

Transparenz

Der sich entwickelnde Prozess und die entstehende Arbeit müssen sowohl für diejenigen sichtbar sein, die die Arbeit ausführen, als auch für diejenigen, die die Arbeit empfangen. Bei Scrum basieren wichtige Entscheidungen auf dem wahrgenommenen Zustand seiner drei formalen Artefakte. Artefakte, die wenig transparent sind, können zu Entscheidungen führen, die den Wert mindern und das Risiko erhöhen.

Transparenz ermöglicht Überprüfung. Eine Überprüfung ohne Transparenz ist irreführend und verschwenderisch.

Überprüfung

Die Scrum-Artefakte und der Fortschritt in Richtung der vereinbarten Ziele müssen häufig und sorgfältig überprüft werden, um potenziell unerwünschte Abweichungen oder Probleme aufzudecken. Um bei der Überprüfung zu helfen, bietet Scrum eine Kadenz in Form seiner fünf Events.

Überprüfung ermöglicht Anpassung. Überprüfung ohne Anpassung wird als unsinnig betrachtet. Scrum Events sind darauf ausgerichtet, Veränderungen zu bewirken.

Anpassung

Wenn einzelne Aspekte eines Prozesses von akzeptablen Grenzen abweichen oder wenn das resultierende Produkt nicht akzeptabel ist, müssen der angewandte Prozess oder die produzierten Ergebnisse angepasst werden. Die Anpassung muss so schnell wie möglich erfolgen, um weitere Abweichungen zu minimieren.

Die Anpassung wird schwieriger, wenn die beteiligten Personen nicht bevollmächtigt (empowered) sind oder sich nicht selbst managen können. Von einem Scrum Team wird erwartet, dass es sich in dem Moment anpasst, in dem es durch Überprüfung etwas Neues lernt.

Scrum: Werte

Die erfolgreiche Anwendung von Scrum hängt davon ab, dass die Menschen immer besser in der Lage sind, fünf Werte zu leben:

Commitment, Fokus, Offenheit, Respekt und Mut

Das Scrum Team committet sich, seine Ziele zu erreichen und sich gegenseitig zu unterstützen. Sein primärer Fokus liegt auf der Arbeit des Sprints, um den bestmöglichen Fortschritt in Richtung dieser Ziele zu bewirken. Das Scrum Team und dessen Stakeholder:innen sind offen in Bezug auf die Arbeit und die Herausforderungen. Die Mitglieder des Scrum Teams respektieren sich gegenseitig als fähige, unabhängige Personen und werden als solche auch von den Menschen, mit denen sie zusammenarbeiten, respektiert. Die Mitglieder des Scrum Teams haben den Mut, das Richtige zu tun: an schwierigen Problemen zu arbeiten.

Diese Werte geben dem Scrum Team die Richtung vor, was seine Arbeit, seine Handlungen und sein Verhalten betrifft. Die Entscheidungen, die getroffen werden, die Schritte, die unternommen werden, und die Art und Weise, wie Scrum angewendet wird, sollten diese Werte stärken und nicht schmälern oder untergraben. Die Mitglieder des Scrum Teams lernen und erforschen die Werte, während sie in den Events und mit den Artefakten von Scrum arbeiten. Wenn diese Werte durch das Scrum Team und die Menschen, mit denen es arbeitet, verkörpert werden, werden die empirischen Scrum-Säulen Transparenz, Überprüfung und Anpassung lebendig und bauen Vertrauen auf.

Scrum Team

Der zentrale Bestandteil von Scrum ist ein kleines Team von Menschen, ein Scrum Team. Das Scrum Team besteht aus einem:einer Scrum Master:in, einem:einer Product Owner:in und Developer:innen. Innerhalb eines Scrum Teams gibt es keine Teilteams oder Hierarchien. Es handelt sich um eine geschlossene Einheit von Fachleuten, die sich auf ein Ziel konzentrieren, das Produkt-Ziel.

Scrum Teams sind interdisziplinär, d.h. die Mitglieder verfügen über alle Fähigkeiten, die erforderlich sind, um in jedem Sprint Wert zu schaffen. Sie managen sich außerdem selbst, d.h. sie entscheiden intern, wer was wann und wie macht.

Das Scrum Team ist klein genug, um flink zu bleiben und groß genug, um innerhalb eines Sprints bedeutsame Arbeit fertigzustellen, üblicherweise 10 oder weniger Personen. Im Allgemeinen haben wir festgestellt, dass kleinere Teams besser kommunizieren und produktiver sind. Wenn Scrum Teams zu groß werden, sollten sie in Erwägung ziehen, sich in mehrere zusammengehörende Scrum Teams zu reorganisieren, die sich alle auf dasselbe Produkt konzentrieren. Daher sollten sie sich Produkt-Ziel, Product Backlog und Product Owner:in teilen.

Das Scrum Team ist umsetzungsverantwortlich (responsible) für alle produktbezogenen Aktivitäten: Zusammenarbeit mit den Stakeholder:innen, Verifikation, Wartung, Betrieb, Experimente, Forschung und Entwicklung und alles, was sonst noch erforderlich sein könnte. Es ist von der Organisation so aufgebaut und befähigt, dass es seine Arbeit selbst steuert. Das Arbeiten in Sprints mit einer nachhaltigen Geschwindigkeit verbessert den Fokus und die Kontinuität des Scrum Teams.

Das gesamte Scrum Team ist ergebnisverantwortlich (accountable), in jedem Sprint ein wertvolles, nützliches Increment zu schaffen. Scrum definiert drei spezifische Ergebnisverantwortlichkeiten innerhalb des Scrum Teams: Developer:innen, Product Owner:in und Scrum Master:in

Developer:innen

Developer:innen sind jene Personen im Scrum Team, die sich der Aufgabe verschrieben haben, jeden Sprint jeden Aspekt eines nutzbaren Increments zu schaffen.

Die spezifischen Fähigkeiten, die von den Developer:innen benötigt werden, sind oft breit gefächert und variieren je nach Arbeitskontext. Die Developer:innen sind jedoch immer ergebnisverantwortlich dafür,

- einen Plan für den Sprint zu erstellen, das Sprint Backlog;
- Qualität durch die Einhaltung einer Definition of Done einzubringen;
- täglich ihren Plan zur Erreichung des Sprint-Ziels anzupassen; und
- sich wechselseitig als Expert:innen zur Verantwortung zu ziehen.

Product Owner:in

Der:die Product Owner:in ist ergebnisverantwortlich für die Maximierung des Wertes des Produkts, der sich aus der Arbeit des Scrum Teams ergibt. Wie dies geschieht, kann je nach Organisation, Scrum Team und Individuum sehr unterschiedlich sein.

Der:die Product Owner:in ist auch für ein effektives Product-Backlog-Management ergebnisverantwortlich, das Folgendes umfasst:

- das Produkt-Ziel zu entwickeln und explizit zu kommunizieren;
- die Product-Backlog-Einträge zu erstellen und klar zu kommunizieren;
- die Reihenfolge der Product-Backlog-Einträge festzulegen; und
- sicherzustellen, dass das Product Backlog transparent, sichtbar und verstanden ist.

Der:die Product Owner:in kann die oben genannten Arbeiten selbst durchführen oder die Umsetzungsverantwortung an andere delegieren. Unabhängig davon bleibt der:die Product Owner:in ergebnisverantwortlich.

Damit der:die Product Owner:in Erfolg haben kann, muss die gesamte Organisation seine:ihre Entscheidungen respektieren. Diese Entscheidungen sind im Inhalt und in der Reihenfolge des Product Backlogs sowie durch das überprüfbare Increment beim Sprint Review, sichtbar.

Der:die Product Owner:in ist eine Person, kein Gremium. Der:die Product Owner:in kann die Bedürfnisse vieler Stakeholder:innen im Product Backlog berücksichtigen. Diejenigen, die das Product Backlog ändern möchten, können dies tun, indem sie versuchen, den:die Product Owner:in zu überzeugen.

Scrum Master:in

Der:die Scrum Master:in ist ergebnisverantwortlich für die Einführung von Scrum, wie es im Scrum Guide definiert ist. Er:sie tut dies, indem er:sie allen dabei hilft, die Scrum-Theorie und -Praxis zu verstehen, sowohl innerhalb des Scrum Teams als auch in der Organisation.

Der:die Scrum Master:in ist ergebnisverantwortlich für die Effektivität des Scrum Teams. Er:sie tut dies, indem er:sie das Scrum Team in die Lage versetzt, seine Praktiken innerhalb des Scrum-Rahmenwerks zu verbessern.

Scrum Master:innen sind echte Führungskräfte, die dem Scrum Team und der Gesamtorganisation dienen.

Der:die Scrum Master:in dient dem Scrum Team auf unterschiedliche Weise, unter anderem dadurch,

- die Teammitglieder in Selbstmanagement und interdisziplinärer Zusammenarbeit zu coachen;
- das Scrum Team bei der Fokussierung auf die Schaffung von hochwertigen Increments zu unterstützen, die der Definition of Done entsprechen;
- die Beseitigung von Hindernissen (impediments) für den Fortschritt des Scrum Teams zu bewirken; und
- sicherzustellen, dass alle Events von Scrum stattfinden, positiv und produktiv sind und innerhalb der Timebox bleiben.

Der:die Scrum Master:in dient dem:der Product Owner:in auf unterschiedliche Weise, unter anderem dadurch,

- bei der Suche nach Techniken zur effektiven Definition des Produkt-Ziels und zum Product-Backlog-Management zu helfen;
- dem Scrum Team dabei zu helfen, die Notwendigkeit klarer und präziser Product-Backlog-Einträge zu verstehen;

- bei der Etablierung einer empirischen Produktplanung für ein komplexes Umfeld zu helfen; und
- die Zusammenarbeit mit Stakeholder:innen nach Wunsch oder Bedarf zu fördern (facilitate).

Der:die Scrum Master:in dient der Organisation auf unterschiedliche Weise, unter anderem dadurch,

- die Organisation bei der Einführung von Scrum zu führen, zu schulen und zu coachen;
- Einführungen von Scrum in der Organisation zu planen und zu empfehlen;
- Mitarbeitende und Stakeholder:innen beim Verständnis und bei der Umsetzung eines empirischen Ansatzes für komplexe Arbeit zu unterstützen; und
- Barrieren zwischen Stakeholder:innen und Scrum Teams zu beseitigen.

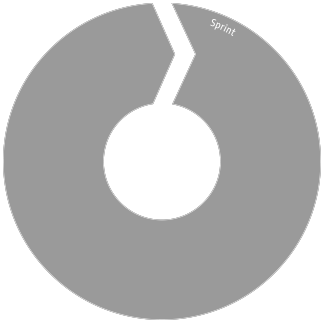
Scrum Events

Der Sprint ist ein Container für alle anderen Events. Jedes Event in Scrum ist eine formelle Gelegenheit, Scrum-Artefakte zu überprüfen und anzupassen. Diese Events sind speziell darauf ausgelegt, die erforderliche Transparenz zu ermöglichen. Wenn ein Event nicht wie vorgeschrieben durchgeführt wird, verpasst man die Gelegenheit, zu überprüfen und anzupassen. Events werden in Scrum verwendet, um Regelmäßigkeit zu schaffen und die Notwendigkeit von Meetings, die in Scrum nicht definiert sind, zu minimieren. Optimalerweise werden alle Events zur selben Zeit und am selben Ort abgehalten, um die Komplexität zu reduzieren.

Der Sprint

Das Herz von Scrum ist der Sprint, ein Zeitraum [Time Box] von maximal einem Monat, innerhalb dessen ein fertiges [„Done“], nutzbares und potenziell auslieferbares Produktinkrement hergestellt wird. Alle Sprints innerhalb eines Entwicklungsvorhabens sollten die gleiche Dauer haben. Der neue Sprint startet sofort nach Abschluss des vorherigen Sprints.

Sprints sind der Herzschlag von Scrum, wo Ideen in Wert umgewandelt werden.



Es sind Events mit fester Länge von einem Monat oder weniger, um Konsistenz zu schaffen. Ein neuer Sprint beginnt unmittelbar nach dem Abschluss des vorherigen Sprints.

Alle Arbeiten, die notwendig sind, um das Produkt-Ziel zu erreichen, einschließlich Sprint Planning, Daily Scrums, Sprint Review und Sprint Retrospective, finden innerhalb der Sprints statt.

Während des Sprints

- werden keine Änderungen vorgenommen, die das Sprint-Ziel gefährden würden;
- nimmt die Qualität nicht ab;
- wird das Product Backlog nach Bedarf verfeinert; und
- kann der Scope (Inhalt und Umfang) geklärt und mit dem:der Product Owner:in neu vereinbart werden, sobald mehr Erkenntnisse vorliegen.

Sprints ermöglichen Vorhersagbarkeit, indem sie mindestens jeden Kalendermonat eine Überprüfung und Anpassung der Fortschritte in Richtung eines Produkt-Ziels gewährleisten. Wenn der Horizont eines Sprints zu lang ist, kann das Sprint-Ziel hinfällig werden, die Komplexität kann steigen und das Risiko kann zunehmen. Kürzere Sprints können eingesetzt werden, um mehr Lernzyklen zu generieren und das Risiko von Kosten und Aufwand auf einen kleineren Zeitrahmen zu begrenzen. Jeder Sprint kann als ein kurzes Projekt betrachtet werden.

Es gibt verschiedene Vorgehensweisen, um den Fortschritt vorherzusagen, wie Burn-Down-Charts, Burn-Up-Charts oder Cumulative-Flow-Diagramme. Diese haben sich zwar als nützlich erwiesen, ersetzen jedoch nicht die Bedeutung der Empirie. In komplexen Umgebungen ist unbekannt, was passieren wird. Nur was bereits geschehen ist, kann für eine vorausschauende Entscheidungsfindung genutzt werden.

Ein Sprint könnte abgebrochen werden, wenn das Sprint-Ziel obsolet wird. Nur der:die Product Owner:in hat die Befugnis, den Sprint abzubrechen.

Sprint Planning

Das Sprint Planning initiiert den Sprint, indem es die für den Sprint auszuführenden Arbeiten darlegt. Dieser resultierende Plan wird durch die gemeinschaftliche Arbeit des gesamten Scrum Teams erstellt.

Der:die Product Owner:in stellt sicher, dass die Teilnehmenden vorbereitet sind, die wichtigsten Product-Backlog-Einträge zu besprechen, und wie sie dem Produkt-Ziel zuzuordnen sind. Das Scrum Team kann zu Beratungszwecken auch andere Personen zur Teilnahme am Sprint Planning einladen.

Das Sprint Planning behandelt die folgenden Themen:

Thema Eins: Warum ist dieser Sprint wertvoll?

Der:die Product Owner:in schlägt vor, wie das Produkt im aktuellen Sprint seinen Wert und Nutzen steigern könnte. Das gesamte Scrum Team arbeitet dann zusammen, um ein Sprint-Ziel zu definieren, das verdeutlicht, warum der Sprint für die Stakeholder:innen wertvoll ist. Das Sprint-Ziel muss vor dem Ende des Sprint Plannings finalisiert sein.

Thema Zwei: Was kann in diesem Sprint abgeschlossen (Done) werden?

Im Gespräch mit dem:der Product Owner:in wählen die Developer:innen Einträge aus dem Product Backlog aus, die in den aktuellen Sprint aufgenommen werden sollen. Das Scrum Team kann diese Einträge während dieses Prozesses verfeinern, was Verständnis und Vertrauen erhöht.

Die Auswahl, wie viel innerhalb eines Sprints abgeschlossen werden kann, kann eine Herausforderung darstellen. Je mehr die Developer:innen jedoch über ihre bisherige Leistung, ihre zukünftige Kapazität und ihre Definition of Done wissen, desto sicherer werden sie in ihren Sprint-Vorhersagen sein.

Thema Drei: Wie wird die ausgewählte Arbeit erledigt?

Für jeden ausgewählten Product-Backlog-Eintrag planen die Developer:innen die notwendige Arbeit, um ein Increment zu erstellen, das der Definition of Done entspricht. Dies geschieht oft durch Zerlegung von Product-Backlog-Einträgen in kleinere Arbeitseinheiten von einem Tag oder weniger. Wie dies geschieht, liegt im alleinigen Ermessen der Developer:innen. Niemand sonst sagt ihnen, wie sie Product-Backlog-Einträge in Increments von Wert umwandeln sollen.

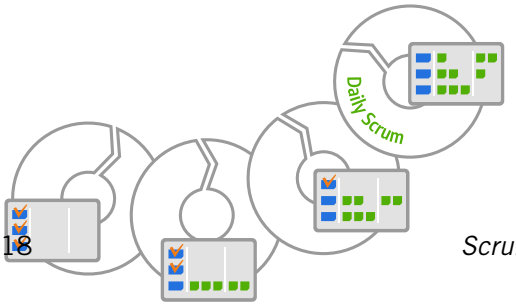
Das Sprint-Ziel, die für den Sprint ausgewählten Product-Backlog-Einträge und der Plan für deren Lieferung werden zusammenfassend als Sprint Backlog bezeichnet.

Das Sprint Planning ist zeitlich beschränkt auf maximal acht Stunden für einen einmonatigen Sprint. Bei kürzeren Sprints ist das Event in der Regel kürzer.

Daily Scrum

Der Zweck des Daily Scrums besteht darin, den Fortschritt in Richtung des Sprint-Ziels zu überprüfen und das Sprint Backlog bei Bedarf anzupassen, um die bevorstehende geplante Arbeit zu justieren.

Das Daily Scrum ist ein 15-minütiges Event für die Developer:innen des Scrum Teams. Um die Komplexität zu reduzieren, wird es an jedem Arbeitstag des Sprints zur gleichen Zeit und am gleichen Ort abgehalten. Falls der:die Product Owner:in oder der:die Scrum Master:in aktiv an Einträgen des Sprint Backlogs arbeitet, nimmt er:sie als Developer:in teil.



Die Developer:innen können Struktur und Techniken beliebig wählen, solange ihr Daily Scrum sich auf den Fortschritt in Richtung des Sprint-

Ziels fokussiert und einen umsetzbaren Plan für den nächsten Arbeitstag erstellt. Das schafft Fokus und fördert Selbstmanagement.

Daily Scrums verbessern die Kommunikation, identifizieren Hindernisse, fördern die schnelle Entscheidungsfindung und eliminieren konsequent die Notwendigkeit für andere Meetings.

Das Daily Scrum ist nicht die einzige Gelegenheit, bei der die Developer:innen ihren Plan anpassen dürfen. Sie treffen sich oftmals während des Tages für detailliertere Diskussionen zur Anpassung oder Neuplanung der restlichen Arbeit des Sprints.

Sprint Review

Zweck des Sprint Reviews ist es, das Ergebnis des Sprints zu überprüfen und künftige Anpassungen festzulegen. Das Scrum Team stellt die Ergebnisse seiner Arbeit den wichtigsten Stakeholder:innen vor, und die Fortschritte in Richtung des Produkt-Ziels werden diskutiert.

Während des Events überprüfen das Scrum Team und die Stakeholder:innen, was im Sprint erreicht wurde und was sich in ihrem Umfeld verändert hat. Auf der Grundlage dieser Informationen arbeiten die Teilnehmenden gemeinsam daran, was als Nächstes zu tun ist. Auch kann das Product Backlog angepasst werden, um neue Möglichkeiten wahrzunehmen. Das Sprint Review ist ein Arbeitstermin, und das Scrum Team sollte vermeiden, es auf eine Präsentation zu beschränken.

Das Sprint Review ist das vorletzte Event des Sprints und ist für einen einmonatigen Sprint auf maximal vier Stunden zeitlich beschränkt. Bei kürzeren Sprints ist das Event in der Regel kürzer.

Sprint Retrospektive

Der Zweck der Sprint Retrospective ist es, Wege zur Steigerung von Qualität und Effektivität zu planen.

Das Scrum Team überprüft, wie der letzte Sprint in Bezug auf Individuen, Interaktionen, Prozesse, Werkzeuge und seine Definition of Done verlief. Die überprüften Elemente variieren oft je nach Arbeitsdomäne. Annahmen, die das Team in die Irre geführt haben, werden identifiziert und ihre Ursprünge erforscht. Das Scrum Team bespricht, was während des Sprints gut gelaufen ist, auf welche Probleme es gestoßen ist und wie diese Probleme gelöst wurden (oder auch nicht).

Das Scrum Team identifiziert die hilfreichsten Änderungen, um seine Effektivität zu verbessern. Die wirkungsvollsten Verbesserungen werden so schnell wie möglich in Angriff genommen. Sie können sogar in das Sprint Backlog für den nächsten Sprint aufgenommen werden.

Die Sprint Retrospective schließt den Sprint ab. Sie ist für einen einmonatigen Sprint auf maximal drei Stunden beschränkt. Bei kürzeren Sprints ist das Event in der Regel kürzer.

Scrum-Artefakte

Die Artefakte von Scrum repräsentieren Arbeit oder Wert. Sie sind dafür ausgelegt, die Transparenz von Schlüsselinformationen zu maximieren. So haben alle, die sie überprüfen, die gleiche Grundlage für Anpassungen.

Jedes Artefakt beinhaltet ein Commitment, um sicherzustellen, dass Informationen bereitgestellt werden, welche Transparenz und Fokus verbessern, um den Fortschritt messbar zu machen:

- Für das Product Backlog ist es das Produkt-Ziel.
- Für das Sprint Backlog ist es das Sprint-Ziel.
- Für das Increment ist es die Definition of Done.

Diese Commitments dienen dazu, Empirie und die Scrum-Werte für das Scrum Team und seine Stakeholder:innen zu verstärken.

Product Backlog

Das Product Backlog ist eine emergente, geordnete Liste der Dinge, die zur Produktverbesserung benötigt werden. Es ist die einzige Quelle von Arbeit, die durch das Scrum Team erledigt wird.

Product-Backlog-Einträge, die durch das Scrum Team innerhalb eines Sprints abgeschlossen (Done) werden können, gelten als bereit für die Auswahl in einem Sprint-Planning-Event. Diesen Transparenzgrad erlangen sie in der Regel durch Refinement-Aktivitäten. Das Refinement des Product Backlogs ist der Vorgang, durch den Product-Backlog-Einträge in kleinere, präzisere Elemente zerlegt und weiter definiert werden. Dies

ist eine kontinuierliche Aktivität, wodurch weitere Details wie Beschreibung, Reihenfolge und Größe ergänzt werden. Die Attribute variieren oft je nach Arbeitsumfeld.

Die Developer:innen, die die Arbeit erledigen werden, sind für die Größenbestimmung umsetzungsverantwortlich. Der:die Product Owner:in kann die Developer:innen beeinflussen, indem er:sie dabei unterstützt, die Product-Backlog-Einträge zu verstehen und Kompromisse einzugehen.

Commitment: Produkt-Ziel

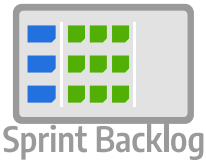
Das Produkt-Ziel beschreibt einen zukünftigen Zustand des Produkts, welches dem Scrum Team als Planungsziel dienen kann. Das Produkt-Ziel befindet sich im Product Backlog. Der Rest des Product Backlogs entsteht, um zu definieren, „was“ das Produkt-Ziel erfüllt.

Ein Produkt ist ein Instrument, um Wert zu liefern. Es hat klare Grenzen, bekannte Stakeholder:innen, eindeutig definierte Benutzer:innen oder Kund:innen. Ein Produkt kann eine Dienstleistung, ein physisches Produkt oder etwas Abstrakteres sein.

Das Produkt-Ziel ist das langfristige Ziel für das Scrum Team. Das Scrum Team muss eine Zielvorgabe erfüllen (oder aufgeben), bevor es die nächste angeht.

Sprint Backlog

Das Sprint Backlog besteht aus dem Sprint-Ziel (Wofür), den für den Sprint ausgewählten Product-Backlog-Einträgen (Was) sowie einem umsetzbaren Plan für die Lieferung des Increments (Wie).



Das Sprint Backlog ist ein Plan von und für die Developer:innen. Es ist ein deutlich sichtbares Echtzeitbild der Arbeit, welche die Developer:innen wäh-

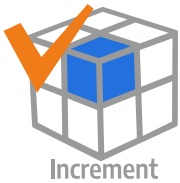
rend des Sprints zur Erreichung des Sprint-Ziels ausführen wollen. Folglich wird das Sprint Backlog während des gesamten Sprints immer dann aktualisiert, wenn mehr gelernt wurde. Es sollte genügend Details beinhalten, damit sie ihren Fortschritt im Daily Scrum überprüfen können.

Commitment: Sprint-Ziel

Das Sprint-Ziel ist die einzige Zielsetzung für den Sprint. Obwohl das Sprint-Ziel ein Commitment der Developer:innen ist, bietet es Flexibilität in Bezug auf die genaue Arbeit, die erforderlich ist, um es zu erreichen. Das Sprint-Ziel schafft auch Kohärenz und Fokus und ermutigt somit das Scrum Team, zusammen statt in separaten Initiativen zu arbeiten.

Das Sprint-Ziel wird während des Sprint-Planning-Events erstellt und dann zum Sprint Backlog hinzugefügt. Während die Developer:innen innerhalb des Sprints arbeiten, behalten sie das Sprint-Ziel im Gedächtnis. Wenn sich herausstellt, dass die Arbeit von ihren Erwartungen abweicht, arbeiten sie mit dem:der Product Owner:in zusammen, um den Umfang des Sprint Backlogs innerhalb des Sprints zu verhandeln, ohne das Sprint-Ziel zu beeinflussen.

Increment



Ein Increment ist ein konkreter Schritt in Richtung des Produkt-Ziels. Jedes Increment ist additiv zu allen vorherigen Increments und gründlich geprüft, um sicherzustellen, dass sie alle zusammen funktionieren. Um einen Mehrwert zu erzielen, muss das Increment verwendbar sein.

Innerhalb eines Sprints kann mehr als ein Increment erstellt werden. Deren Summe wird im Sprint Review vorgestellt, womit Empirie unterstützt wird. Ein Increment könnte jedoch auch schon vor Ende des Sprints an die Stakeholder:innen geliefert werden. Das Sprint Review sollte niemals als Barriere zur Lieferung von Wert angesehen werden.

Arbeit kann nicht als Teil eines Increments betrachtet werden, solange sie nicht der Definition of Done entspricht.

Commitment: Definition of Done

Die Definition of Done ist eine formale Beschreibung des Zustands des Increments, wenn es die für das Produkt erforderlichen Qualitätsmaßnahmen erfüllt.

In dem Moment, in dem ein Product-Backlog-Eintrag die Definition of Done erfüllt, wird ein Increment geboren.

Die Definition of Done schafft Transparenz, indem sie allen ein gemeinsames Verständnis darüber vermittelt, welche Arbeiten als Teil des Increments abgeschlossen wurden. Wenn ein Product-Backlog-Eintrag nicht der Definition of Done entspricht, kann es weder released noch beim Sprint Review präsentiert werden. Stattdessen wandert es zur zukünftigen Berücksichtigung in das Product Backlog zurück.

Wenn die Definition of Done für ein Increment Teil der Standards der Organisation ist, müssen alle Scrum Teams diese als Mindestmaß befolgen.

Wenn sie kein Organisationsstandard ist, muss das Scrum Team eine für das Produkt geeignete Definition of Done erstellen.

Die Developer:innen müssen sich an die Definition of Done halten. Wenn mehrere Scrum Teams an einem Produkt zusammenarbeiten, müssen sie eine gemeinsame Definition of Done definieren und sich alle daran halten.

Schlussbemerkung

Scrum ist kostenlos und wird in diesem Guide angeboten. Das Scrum-Rahmenwerk, wie es hier beschrieben wird, ist unveränderlich. Es ist zwar möglich, nur Teile von Scrum zu implementieren, aber das Ergebnis ist nicht Scrum. Scrum existiert nur in seiner Gesamtheit und funktioniert gut als Container für andere Techniken, Methodiken und Praktiken.

Danksagungen

Personen

Von den tausenden Personen, die zu Scrum beigetragen haben, sollten wir diejenigen hervorheben, die zu Beginn von besonderer Bedeutung waren: Jeff Sutherland arbeitete mit Jeff McKenna und John Scumniotales, und Ken Schwaber arbeitete mit Mike Smith sowie Chris Martin - und sie alle arbeiteten zusammen. Viele weitere haben in den folgenden Jahren einen Beitrag geleistet. Ohne deren Hilfe wäre Scrum nicht so ausgefeilt, wie es heute ist.

Scrum-Guide-Historie

Ken Schwaber und Jeff Sutherland haben Scrum gemeinsam zum ersten Mal auf der OOPSLA Konferenz 1995 präsentiert. Diese Präsentation do-

kumentierte im Kern die Erkenntnisse, die Ken und Jeff in den vorherigen Jahren bei der Anwendung von Scrum gewonnen hatten, und stellte die erste formale Veröffentlichung der Definition von Scrum dar.

Der Scrum Guide dokumentiert Scrum, wie es von Jeff Sutherland und Ken Schwaber über 30 Jahre lang weiterentwickelt wurde, gewachsen ist und aufrechterhalten wurde. Andere Quellen liefern Muster, Prozesse und Erkenntnisse, die das Scrum-Rahmenwerk ergänzen. Diese können zur Steigerung der Produktivität, des Werts, der Kreativität und der Zufriedenheit mit den Ergebnissen führen.

Die vollständige Geschichte von Scrum wird an anderer Stelle beschrieben. Um die ersten Orte zu würdigen, an denen es erprobt wurde und sich bewährt hat, erkennen wir Individual Inc., Newspage, Fidelity Investments und IDX (jetzt GE Medical) als solche an.

Änderungen des Scrum Guides von 2020 im Vergleich zu 2017

Noch weniger vorschreibend

Im Laufe der Jahre wurde der Scrum Guide etwas vorschreibender. Die Version von 2020 zielte darauf ab, Scrum wieder zu einem minimal ausreichenden Rahmenwerk zu machen, indem die vorschreibende Sprache entfernt oder abgeschwächt wurde. Zum Beispiel wurden die Daily-Scrum-Fragen entfernt, die Sprache zur Beschreibung der Attribute von Product-Backlog-Einträgen und Retro-Items im Sprint Backlog abgeschwächt, der Abschnitt zum Sprint-Abbruch gekürzt und mehr.

Ein Team, fokussiert auf ein Produkt

Ziel war es, das Konzept eines separaten Teams innerhalb eines Teams zu beseitigen, das zu einem „Stellvertreter-“ oder „wir und sie“-Verhalten zwischen dem:der PO und dem Dev Team geführt hat. Es gibt jetzt nur

noch ein Scrum Team, das sich auf dasselbe Ziel fokussiert und drei verschiedene Ergebnisverantwortlichkeiten hat: PO, SM und Developer:innen.

Einführung des Produkt-Ziels

Der Scrum Guide von 2020 führt das Konzept eines Produkt-Ziels ein, um das Scrum Team auf ein größeres, wertvolles Ziel auszurichten. Jeder Sprint sollte das Produkt näher an das übergeordnete Produkt-Ziel heranbringen.

Eine Heimat für das Sprint-Ziel, die Definition of Done und das Produkt-Ziel

Frühere Scrum Guides beschrieben das Sprint-Ziel und die Definition of Done, ohne ihnen wirklich eine Identität zu geben. Sie waren nicht wirklich Artefakte, aber waren diesen in gewisser Weise zugeordnet. Mit der Erweiterung um das Produkt-Ziel bietet die Version von 2020 mehr Klarheit darüber. Jedes der drei Artefakte enthält nun „Commitments“ ihnen gegenüber. Für das Product Backlog ist dies das Produkt-Ziel, das Sprint Backlog hat das Sprint-Ziel, und das Increment hat die Definition of Done (jetzt ohne Anführungszeichen). Sie existieren, um Transparenz und Fokus hinsichtlich des Fortschritts jedes Artefakts zu fördern.

Selbstmanagement statt Selbstorganisation

Frühere Scrum Guides bezeichneten Development Teams als insofern selbstorganisierend, als dass sie wählen konnten, wer die Arbeit erledigt und wie gearbeitet wird. Mit einem stärkeren Fokus auf das Scrum Team betont die Version von 2020 ein selbstmanagendes Scrum Team. Dieses wählt, wer die Arbeit erledigt, wie und woran gearbeitet wird.

Drei Sprint-Planning-Themen

Zusätzlich zu den Sprint-Planning-Themen „Was“und „Wie“legt der Scrum Guide von 2020 den Schwerpunkt auf ein drittes Thema: „Wofür“. Dieses bezieht sich auf das Sprint-Ziel.

Allgemeine Vereinfachung der Sprache für ein breiteres Publikum

Der Scrum Guide von 2020 legt einen Schwerpunkt auf die Eliminierung redundanter und komplexer Aussagen sowie die Beseitigung aller verbleibenden Rückschlüsse auf IT-Arbeit (z.B. Test, System, Design, Requirements, etc.) gelegt. Der Scrum Guide umfasst jetzt weniger als 13 Seiten (Anm. d. Übersetzer:innen: Im Deutschen sind es bis zur Danksagung 14 geworden).

Übersetzung

Dieser Guide wurde von der englischen Originalversion, bereitgestellt von Ken Schwaber und Jeff Sutherland, übersetzt. Hierzu beigetragen haben:

2020 Silke von der Bruck, Sabine Canditt, Jan Gretschuskin, Eva Gysling, Martin Hoppacher, Björn Jensen, Ralph Jocham, Dominik Maximini, Wolf Dieter Moggert, Peter Schmidt, Boris Steiner

2017 Sabine Canditt, Jan Gretschuskin, Eva Gysling, Martin Hoppacher, Ralph Jocham, Dominik Maximini, Stefan Mieth, Wolf Dieter Moggert, Pascal Naujoks, Urs Reupke, Anna Rudat, Andreas Schliep, Harald Schlindwein, Peter Schmidt, Boris Steiner

2016 Jan Gretschuskin, Dominik Maximini, Pascal Naujoks, Boris Steiner, Jürgen Halstenberg, Ralph Jocham, Wolf Dieter Moggert, Patrick Koglin, Harald Schlindwein

2013 Jan Gretschuskin, Dominik Maximini, Pascal Naujoks, Sabrina Roos, Andreas Schliep, Wolfgang Wiedenroth

2011 Dominik Maximini, Andreas Schliep, Ulf Schneider, Wolfgang Wiedenroth

© 2020 Ken Schwaber and Jeff Sutherland. This publication is offered for license under the Attribution Share-Alike license of Creative Commons, accessible at **http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode** and also described in summary form at **http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/**. By utilizing this Scrum Guide, you acknowledge and agree that you have read and agree to be bound by the terms of the Attribution Share-Alike license of Creative Commons.

2 Sieben Praktiken für die effektive Scrum-Implementierung

Peter Beck

In diesem Text lernst Du: Warum Scrum die besten Prinzipien für effektives Change Management bietet // Wie Scrum die Organisation herausfordert // Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Implementierung von Scrum // Zwischen etwas zu verstehen, und es umsetzen können, liegen oft Welten. Du verstehst Scrum vielleicht schon ziemlich gut und hast Dein erstes Scrum-Projekt erfolgreich abgeschlossen. Jetzt fragst Du Dich „Wie bringe ich Scrum in meine Organisation ein?“

*Dieser Artikel wurde zunächst auf der Online-Plattform für Agiles Management, P–A–M (**www.p-a-m.org**) veröffentlicht.*

Jede Organisation ist einzigartig, daher werdet ihr keine „Standardlösung“finden. Ihr müsst euren Scrum-Implementierungsansatz auf die speziellen Bedürfnisse eurer Organisation anpassen. Zum Glück gibt es heute einen umfangreichen Schatz an Kenntnissen und Erfahrungen über Scrum-Implementierungen — und anscheinend sind einige Praktiken essentieller als andere für eine effektive und erfolgreiche Scrum-Einführung.

Diese sieben Praktiken für eine effektive Scrum-Implementierung geben euch immer noch nicht die Lösung für alle Probleme an die Hand. Einige davon sind für eure Organisation vielleicht wichtiger als andere. Andere spezifische und für eure Organisation bedeutsame Praktiken fehlen wahrscheinlich. Dennoch kann diese Auflistung euch Vorteile beim Start mit Scrum verschaffen — dem ersten Scrum-Prinzip gemäß: „Liefere frühzeitig und regelmäßig“. Ermittle, welche dieser Praktiken euch wei-

terhelfen und Mehrwert für eure Organisation erbringen. Lasst Praktiken aus — oder erarbeitet eigene, bessere.

Folge den Prinzipien

Die beste Ausgangsbasis für die Weiterentwicklung von Scrum ist Scrum selbst. Alle Maßnahmen, die ihr für die Einführung von Scrum in eurer Organisation benötigt, sollten den Scrum-Prinzipien folgen:

- Liefere frühzeitig und regelmäßig
- Überprüfe und adjustiere
- Baue ermächtigte, selbstorganisierte Teams auf
- Sei transparent und offen
- Nutze Time-Boxen für alle Aktivitäten

Scrum wurde entwickelt, um die Entwicklung komplexer Systeme zu unterstützen. Organisationen sind komplex; die Implementierung von Scrum in traditionellen Umfeldern ist sogar noch komplexer. Die Planung und Umsetzung von organisatorischen Änderungen mit dem Scrum-Rahmenwerk garantiert euch die kontinuierliche Lieferung. Ihr gewinnt an Vertrauen innerhalb eures Umfeldes, weil der neue Ansatz Resultate bringt. Zudem sendet ihr die richtigen Signale aus: „Wir vertrauen auf und nutzen den neuen Ansatz, und wir sehen, dass er funktioniert.“

Beginnt mit einem dringenden und wichtigen Projekt

Wir setzen Scrum nicht zum Selbstzweck ein, sondern um ein besseres Produkt auf effizientere Weise zu liefern. Scrum sollte uns dabei helfen, Projektziele in kürzerer Zeit mit weniger Kosten zu erreichen. Die Frage ist

nicht, „Was können wir für Scrum machen?“, sondern „Was kann Scrum für uns machen?“. Was fehlt, wo ist ein Fehlschlag am schmerzvollsten, wo sehen wir den höchsten Wert für unsere Organisation? Das sind die Ansprüche, die ihr an ein Pilotprojekt mit Scrum stellen solltet.

Die Scrum-Implementierung und das Projekt profitieren voneinander. Wenn das Projekt bedeutsam genug ist, ist die Umsetzung der erforderlichen Organisationsänderungen wesentlich erleichtert. Das steigert den Wert des Projekts, nicht des Vorgehensmodells.

Ihr macht euch vielleicht jetzt Gedanken über Risiken. Was passiert, wenn wir scheitern? Natürlich ist jedes Projekt mit Risiken behaftet, die identifiziert und gemildert werden müssen. Aber Scrum hilft euch dabei, indem es kontinuierlich dazu beiträgt, Risiken aufzuzeigen. So werdet ihr auf jeden Fall frühzeitig herausfinden, ob das Projekt vom Scheitern bedroht ist – was euer Vertrauen in Scrum eher noch bestärken wird. Es wird transparent, ob euer Projektziel im zeitlichen oder finanziellen Rahmen liegt. Die Wahrheit ist manchmal hart. Ihr müsst nur Sorge dafür tragen, dass niemand diese Tatsache fehlinterpretiert und versucht, Scrum als Sündenbock zu nutzen.

Arbeite mit den richtigen Menschen – nimm die Pioniere

Es ist kein Geheimnis, dass der Erfolg eines Projekts maßgeblich davon abhängt, die richtigen Leute an Bord zu haben. Insbesondere bei Ihren ersten Scrum-Projekten solltet ihr dafür sorgen, dass ihr agile Pioniere an Bord habt, die:

- willens sind, alte Gewohnheiten abzulegen,
- willens sind, neue Techniken zu lernen und zu benutzen,
- willens sind, Regeln zu brechen,
- begeistert von Scrum und Agile sind,

- sich 100% dem Team zugehörig fühlen

Natürlich sollten eure ausgewählten Teammitglieder das bestmögliche Wissen in ihrem Arbeitsbereich haben. Dies betrifft sowohl technisches als auch betriebswirtschaftliches Wissen. Allerdings ist ein Großteil dieses Wissens nicht entscheidend für komplexe Projekte – andernfalls wären sie nicht komplex. Daher sollten Sie vorhandenes Wissen nicht überbewerten. Euer Team muss durch bisher unerforschte Bereiche gehen. Dazu kommt, dass es nun im Mittelpunkt steht: Werden Scrum und das Team gewinnen oder verlieren? Ihr müsst auf vielen Ebenen gleichzeitig spielen. Es gibt natürliche Schwierigkeiten in eurem Projekt und versteckte Kräfte, die gegen euer neues Vorgehen arbeiten. Spielt dieses Spiel nicht ohne die Besten.

Ein sehr guter Weg, die Besten zu finden, ist dass ihr euch und euer Projekt finden lasst. Bewerbt einfach das neue Vorgehen und stellt dar, dass ihr nach Pionieren sucht. Gebt zum Beispiel einen 4-stündigen Scrum-Einführungsworkshop und stellt sicher, dass jeder in Ihrer Organisation die Möglichkeit hat, daran teilzunehmen. Fragt am Ende, wer gerne morgen mit diesem Vorgehen anfangen würde. Schon habt ihr Kandidaten.

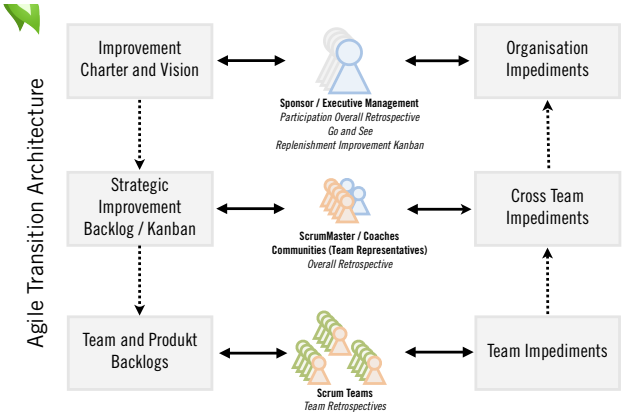
Wenn euer erstes Scrum-Projekt vorbei ist, werden die Pioniere trotzdem noch gebraucht. Diese sollten ihr Wissen an den Rest der Organisation weitergeben. Vielleicht sind einige einem Scrum-Einführungs- oder Verbesserungsteam mit der Absicht beigetreten, Scrum in der gesamten Organisation einzuführen oder schwierige organisatorische Veränderungen durchzuführen. Andere werden den nächsten Scrum-Teams beitreten.

Arbeitet mit einem Sponsor

Der Erfolg jeder Scrum-Einführung wird am Ende seinen Meister in seinem Sponsor finden. Der Sponsor ist jemand, der stark in die Organisation eingebunden ist, große Entscheidungskompetenz hat und die Führungsstrategie beeinflusst. In den meisten Fällen ist dies der CEO, CTO oder jemand, der diesen sehr nahe ist.

Einige Organisationen können nicht mit einem solch mächtigen Sponsor starten. Allerdings wird Scrum die Führungsetage sehr früh nach dem Start der ersten Scrum-Teams herausfordern. In dem Fall, dass du nicht in einer mächtigen Position bist, versuche, eine gute Person dafür zu finden, sie dafür vorzubereiten, Sponsor der Scrum-Einführung zu werden.

Der Sponsor ist für Priorisierung und Entscheidungen über notwendige Verbesserungen und Änderungen der Schwierigkeit zuständig. Es ist ein guter Weg, diesen Sponsor zum Product Owner eines Scrum-Einführungs- oder Verbesserungsteams zu machen. Dieses Team übernimmt die Aufgabe, die organisatorischen Änderungen mithilfe von Scrum mit voller Unterstützung des Sponsors durchzuführen. Zusammen mit dem Sponsor entwickelt dieses Team eine Strategie für die Einführung von Scrum in der Organisation. Es sollte außerdem eine Scrum-Einführungs- und Verbesserungs-Architektur entwickelt werden, die sich an den Bedürfnissen der Organisation orientiert. Das folgende Bild reduziert solch eine Struktur auf ein einzelnes Bild. Denk daran: jede Organisation ist anders. Daher benötigt jede Organisation ihren spezifischen Aufbau. Vergiss außerdem nicht, euer Vorgehen zu untersuchen und anzupassen.



Bezieht das mittlere Management ein

Normalerweise kommt der größte Widerstand gegen Scrum aus dem mittleren Management, da diese Gruppe Verlust am meisten fürchtet. Und sie haben Recht, da Scrum dahin tendiert, die Hierarchie abzuflachen. Menschen im mittleren Management werden ihre Dienste, Verantwortungen und Führungsmethoden drastisch ändern müssen.

Durch das Einbeziehen dieser Gruppe in die Wandlung in eine hocheffiziente Scrum-Organisation kannst du Widerstand in Unterstützung wandeln. Und wieder: Frag dich, wer in den Prozess einbezogen wird und wer dem Fortschritt im Weg steht. Das Abflachen der Hierarchie bedeutet nicht zwangsläufig die Verringerung der Mitarbeiterzahl, aber es ist eine Tatsache, dass einige die Organisation verlassen und neue Mitarbeiter kommen werden.

Bereitet eure Organisation darauf vor, dass jede Veränderung eine Möglichkeit ist – sogar für jene, welche dadurch die Organisation verlassen.

Trainiert eure Mitarbeiter und bietet Unterstützung an

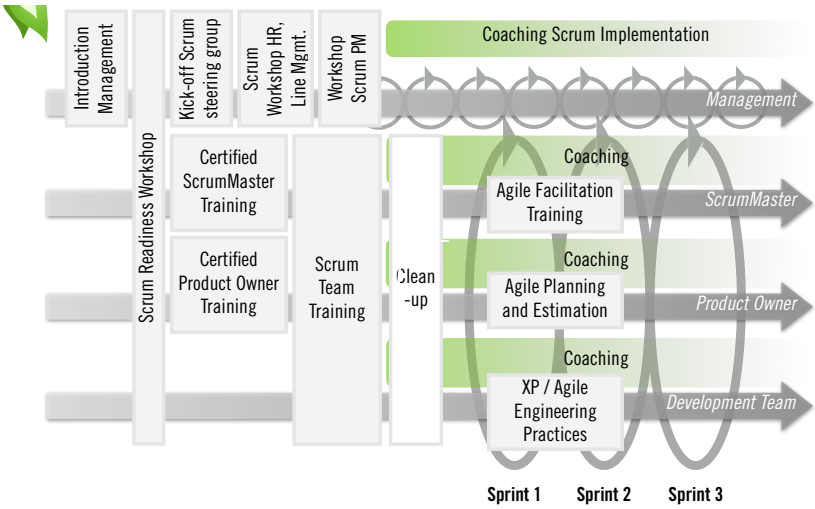
Wir kennen das vom Sport: Ohne Training sollten wir nicht zum Spiel gehen. Das trifft auf dieses neue Spiel – Scrum – zu. Wir müssen Muskeln und Reflexe trainieren, die selten oder nie zuvor benutzt wurden. Andererseits sind andere Muskeln gut entwickelt und hindern uns daran, uns passend zu den neuen Spielregeln zu bewegen.

Erklärt den Mitarbeitern die neuen Regeln, bevor ihr die Einführung von Scrum beginnt. Gebt bewährte Methoden weiter, damit die richtigen Muskeln und Reflexes bereit sind für den ersten Sprint. Es ist wichtig, dass jeder Stakeholder zumindest mit den Scrum-Regeln vertraut ist. Andernfalls könnt ihr sicher sein, dass jemand diese bricht. Spezielles Training

für spezifische Rollen ist dabei weniger wichtig und kann später angeboten werden.

Bei Scrum wird früh geliefert. Nach einem kurzen Training solltet ihr für den Start bereit sein. Jedoch sind viele Dinge noch unklar und die wirklich großen Fragen treten während der ersten Sprints auf. Ihr solltet euren Teams Unterstützung und Hilfe anbieten. Führung durch einen Scrum-erfahrenen Mitarbeiter oder Coach erhöhen das Vertrauen, das nötig ist, um mit Scrum zu beginnen und lässt zu, dass das Team sich auf die wirkliche Herausforderung konzentriert: das Projekt.

Ja, du weißt es bereits: jede Organisation ist anders, jede Organisation benötigt einen speziellen Trainingsplan. Und ja, du musst diesen Plan auch anpassen, aber du findest hier ein Beispiel:



Richtiges Marketing

Scrum hilft euch, großartige Produkte zu entwickeln und gute Produkte sind die beste Werbung, die ihr haben könnt. Aber wenn eure potenziellen Kunden nicht verstehen, dass ihr ein gutes Produkt anbietet, werden sie auch nichts kaufen. Daher benötigt ihr auch gutes Marketing.

Dieselbe Logik trifft auch auf eure Scrum-Einführung zu. Die beste Werbung ist es, erfolgreich zu sein. Allerdings müsst ihr auch darüber nachdenken, wie ihr euren Erfolg in der Organisation verkaufen könnt. Ihr müsst Widerstand und Angst überwinden. Dies jedoch nicht nur mit Argumenten. Ihr müsst vielmehr darüber nachdenken, wie ihr eure Argumente präsentiert, zum richtigen Zeitpunkt mit der richtigen Sprache den richtigen Personen vorbringen.

Transparenz und Offenheit bedeuten nicht, dass ihr jedem wahllos alles erzählen solltet. Denkt darüber nach, wer eure Nachricht 'konsumiert'. Denkt über seinen Wohlfühlbereich nach und wie ihr ihn herausfordern können, ohne eine Blockade zu erschaffen.

Hier ist eine einfache, von Marketing-Experten geliehene Technik, um Hindernisse in akzeptierbare Lösungen zu wandeln:

- Findet die spezifische Situation, in der das Hindernis beobachtet wurde (niemand kann Fakten leugnen)
- Interpretiert (das bedeutet, ihr könnt falsch liegen, aber Fakt ist Fakt)
- Bietet zwei Lösungen an: A und B (der Trick ist, dass man entweder A oder B wählen kann, aber nicht keins von beiden)

3 Neun Übungen für erfolgreiche Retrospektiven

Andreas Schliep

Hier geht es um Die besondere Bedeutung der Retrospektive // Eine Reihe von Übungen zum Ausprobieren und Modifizieren // Wege, die Zusammenarbeit im Team zu verbessern // Eintönigkeits-Gegenmittel

Dieser Beitrag basiert auf Materialien der berufsbegleitenden ScrumMaster-Ausbildung – ***www.scrummaster-ausbildung.de***

Die Retrospektive ist die Kür des Scrum Masters. Während die anderen Mitglieder des Scrum Teams schon nach kurzer Zeit gut durch die Planungen, Abstimmungen und Reviews kommen, erfordert die Retrospektive stets eine speziell vorbereitete Moderation. Die hier dargestellten Übungen haben wir in unserer Praxis als Scrum Master und Coach in den verschiedensten Teamkonstellationen und Situationen eingesetzt. Natürlich gibt es noch viel mehr Übungen zu entdecken. Dazu empfehlen wir zur Vertiefung diese Lektüre:

- Esther Derby und Diana Larsen: Agile Retrospectives
- Marc Löffler: Retrospektiven in der Praxis
- Corinna Baldauf: Retr-O-Mat – www.plans-for-retrospectives.com

Einsatz der Übungen

Die meisten der hier dargestellten Übungen lassen sich als kleine, eigenständige Retrospektiven durchführen oder zu einer größeren Retrospek-

tive zusammenstellen. Dabei hilft eine Zuordnung der Übungen zu den bei Derby und Larsen beschriebenen Schritten:

Übung	Bühne bereiten	Informationen sammeln	Einsichten gewinnen	Aktionen planen	Abschluss
Was lief gut...			X	X	
Zeitleiste		X	X		
Seestern		X	X	X	
Emotionale Trendlinie	X	X			
Forscher, Shopper, ...	X				
Teamhistogramm	X	X			
Teamradar		X	X	X	
Lob und Dank	X				X
Hilfreich, behindern...		X	X	X	

Übung: Was lief gut / was können wir verbessern

Englisch:	What went well / what could be improved
Quelle:	Ken Schwaber, Agile Project Management with Scrum
Dauer:	20–60 Minuten

Material

- Flipchart oder Pinnwand
- Haftnotizen oder Moderationskarten
- Moderationsmarker

Vorbereitung

Der ScrumMaster organisiert einen Meetingraum und stellt das Flipchart bzw. die Pinnwand bereit. Die Arbeitsfläche wird in zwei Sektionen unterteilt, die jeweils die Überschriften „Was lief gut“ und „Was können wir verbessern“ erhalten. Einige ScrumMaster verwenden auch einfach Smileys.

Für jeden Teilnehmer wird ein Stapel Haftnotizen oder Moderationskarten sowie ein Moderationsmarker oder sonstiger dicker Stift bereitgelegt.

Ablauf

1. Bitte die Teilnehmer, an den letzten Sprint zurückzudenken.
2. Die Teilnehmer sollen jeweils je Notiz / Karte etwas schreiben, was aus ihrer Sicht im vergangenen Sprint gut gelaufen ist oder verbessert werden könnte.
3. Die Notizen oder Karten werden auf der Arbeitsfläche gesammelt. Dabei werden sie gleich in die entsprechenden Sektionen einsortiert.

4. Schreibe auf ein weiteres Flipchart, was verbessert werden sollte.

Varianten

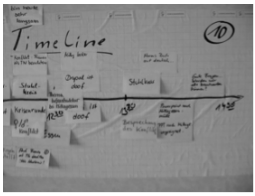
1. Die Teilnehmer sammeln zunächst nur die Dinge, die gut gelaufen sind. Diese werden an der Arbeitsfläche angebracht und kurz besprochen. Dann erfolgt ein weiteres Brainstorming mit den zu verbessernden Dingen.
2. Jeder Teilnehmer stellt seine Karten beim Anbringen an der Arbeitsfläche selbst vor.
3. Man kann auch mehr als zwei Kategorien nehmen, zum Beispiel: „try“, „keep“ und „drop“ (Übung: Seestern)
4. Nach der Sammlung werden die verbesserungswürdigen Themen von den Teilnehmern per Dot-Voting priorisiert.

Zu beachten

Diese Übung führt schon zu recht brauchbaren Resultaten, nutzt sich aber nach einer Reihe von Wiederholungen schnell ab. Als Element einer längeren Retrospektive findet sich diese Übung nach der Betrachtung der Zeitleiste wieder.

Übung: Zeitleiste

Englisch: Retrospective Timeline
Quelle: Norman Kerth, Project Retrospectives
Dauer: 45 Minuten



Material:

- Flipchart, Pinnwand oder großes Plakat
- Haftnotizen oder Moderationskarten
- Moderationsmarker

Vorbereitung

Der ScrumMaster organisiert einen Meetingraum und stellt das Flipchart bzw. die Pinnwand bereit. Auf der Arbeitsfläche wird ein waagerechter Pfeil gezeichnet. Der Anfang des Pfeils wird mit dem Sprint-Start oder einem anderen signifikanten Datum beschriftet. Das Ende des Pfeils wird dementsprechend mit dem Sprint-Review beschriftet.

Ablauf

1. Bitte die Teilnehmer, an den letzten Sprint zurückzudenken.

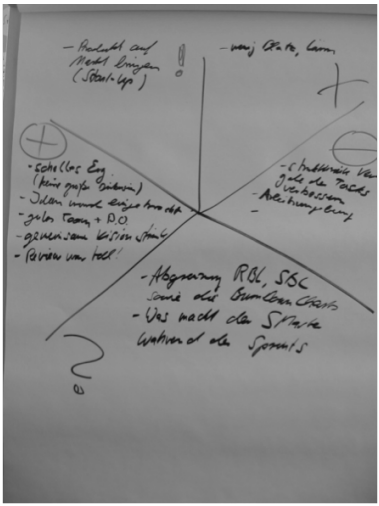
2. Die Teilnehmer sollen je Notiz / Karte ein Ereignis des letzten Sprints schreiben. Das Ereignis sollte eine Bedeutung für das Teammitglied oder Team haben. Dabei sollte möglichst auf eine Wertung verzichtet werden.
3. Wenn die individuelle Sammlung abgeschlossen ist, bringen die Teilnehmer die Ereignisse an der Zeitleiste an. Dabei erläutert jeder Teilnehmer seine Karten kurz.
4. Während der Vorstellung werden Dinge, die man verbessern könnte, Rätsel, aber auch brauchbare Vorgehensweisen separat gesammelt.

Varianten

- Die Zeitleiste wird in der Mitte eines Flipcharts gezeichnet. Positive Ereignisse werden oberhalb der Leiste, negative darunter gesammelt. Dadurch entsteht ein emotionales Seismogramm des vergangenen Sprints.
- Beim Anbringen der Ereignisse wird noch nicht gesprochen. Wenn alle Ereignisse angebracht sind, geht der Moderator in der zeitlichen Reihenfolge durch den Zeitstrahl und fragt die Teilnehmer nach ihrer Einschätzung der jeweiligen Beobachtungen.

Übung: Seestern

Englisch:	Retrospective Starfish
Quelle:	Patrick Kua, Blog
Dauer:	45 Minuten



Material

- Flipchart oder Pinnwand
- Haftnotizen oder Moderationskarten
- Moderationsmarker

Vorbereitung

Der ScrumMaster organisiert einen Meetingraum und stellt das Flipchart bzw. die Pinnwand bereit. Auf der Arbeitsfläche wird ein „Seestern“ – siehe Abbildung - gezeichnet. Die dadurch entstehenden Segmente werden mit „mehr“, „weniger“, „anfangen“, „aufhören“ und „???“ beschriftet.

Ablauf

1. Bitte die Teilnehmer, an den letzten Sprint zurückzudenken.
2. Die Teilnehmer sollen sich zu den jeweiligen Segmenten Dinge überlegen, von denen sie „mehr“/„weniger“ wollen, mit denen sie „anfangen“ oder „aufhören“ wollen, und die ihnen Rätsel bereiten.
3. Die einzelnen Punkte werden auf Notizen / Karten geschrieben – ein Punkt pro Karte – und in den Segmenten auf der Arbeitsfläche gesammelt.
4. Je nach Anzahl und Aufwand der identifizierten Punkte erfolgt eine Abstimmung - zum Beispiel durch Punktwertung - über die als erstes zu ändernden oder abzustimmenden Themen.

Varianten

- Der Moderator kann auch die englischen Beschriftungen verwenden: „more of“, „less of“, „start doing“, „stop doing“ und „puzzles“.

Übung: Emotionale Trendlinie

Englisch: Emotions Seismograph
Quelle: Norman Kerth, Project Retrospectives
Dauer: 10 Minuten

Material

- Flipchart oder Pinnwand
- Moderationsmarker, am besten farbig sortiert

Vorbereitung

Der ScrumMaster organisiert einen Meetingraum und stellt das Flipchart bzw. die Pinnwand bereit. Auf dieser Arbeitsfläche wird wie bei der Zeitleiste ein Pfeil gezeichnet, der mit den Eckdaten des letzten Sprints beschriftet wird. Zusätzlich wird der Pfeil noch weiter in Wochen oder Ar-

beitstage unterteilt, um die Übersicht zu erhöhen. Über und unter dem Pfeil sollte in etwa gleich viel Platz gelassen werden.

Ablauf

1. Bitte die Teilnehmer, an den letzten Sprint zurückzudenken.
2. Jeder Teilnehmer erhält einen Moderationsmarker.
3. Die Teilnehmer sollen über den Verlauf des ganzen Sprints einzeichnen, wie gut sie sich zu dem jeweiligen Zeitpunkt gefühlt haben.
4. Wenn alle Teilnehmer ihre individuelle Linie gezeichnet haben, zeichnest du den Trend des Sprints als besonders gekennzeichnete Linie nach.
5. Besprecht den Lauf des Sprints. Dabei sind einige Datenpunkte besonders interessant:
    a. Tiefpunkte, an denen sich die meisten Linienverläufe im unteren Bereich treffen.
    b. Höhepunkte, an denen sich die meisten Linienverläufe im oberen Bereich treffen.
    c. Kontrastpunkte, an denen die Beurteilungen der Teilnehmer besonders deutlich voneinander abweichen.

Varianten

- Die emotionale Trendlinie lässt sich gut mit der Übung: Zeitleiste kombinieren.

Übung: Forscher, Shopper, Urlauber und Gefangener

Englisch:	ESVP – Explorer, Shopper, Vacationer, Prisoner
Quelle:	Esther Derby, Diana Larsen: Agile Retrospectives
Dauer:	10–15 Minuten

Material

- Flipchart für ein Histogramm
- Haftnotizen oder Moderationskarten für die Abstimmung
- Moderationsmarker

Vorbereitung

Der ScrumMaster organisiert einen Meetingraum und stellt das Flipchart bzw. die Pinnwand bereit.

Ablauf

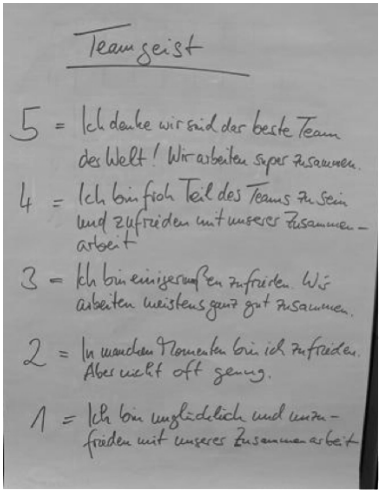
1. Erkläre den Ablauf.
2. Zeige das Flipchart mit den 4 Begriffen und definiere sie:
    - **Forscher** wollen alle möglichen neuen Ideen und Einsichten entdecken.
    - **Shopper** schauen sich alle vorhandene Information an und freuen sich über eine nützliche neue Idee.
    - **Urlauber** interessieren sich nicht für die Retrospektive, sind aber glücklich über die Pause von der täglichen Routine.

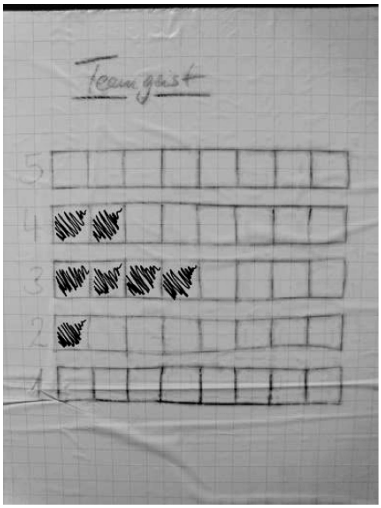
- **Gefangene** fühlen sich zur Retrospektive gezwungen und würden lieber etwas anderes tun.

3. Verteile die „Wahlzettel“ und lass jeden einen Buchstaben F, S, U oder G geheim darauf schreiben.
4. Mache die Auswertung öffentlich und achte dabei darauf, dass niemand erkennen kann, von wem welcher Zettel war.
5. Frage die Gruppe: „Was denkt ihr über das Ergebnis?“ Leite eine kurze Diskussion darüber, wie diese Einstellungen das Ergebnis der Retrospektive beeinflussen werden.
6. Frage zum Abschluss: „Passen diese Kategorien zu unserer Einstellung zur täglichen Arbeit?“

Übung: Teamhistogramm mit Perspektivenwechsel

Englisch: Satisfaction Histogram
Quelle: Esther Derby, Diana Larsen: Agile Retrospectives
Dauer: 20 Minuten





Material

- Flipchart für ein Histogramm
- Vorbereitetes Flipchart mit den 5 Stufen
- Haftnotizen oder Moderationskarten für die Abstimmung
- Moderationsmarker

Vorbereitung

Der ScrumMaster organisiert einen Meetingraum und stellt die Flipcharts bzw. die Pinnwände mit den fünf Stufen bereit.

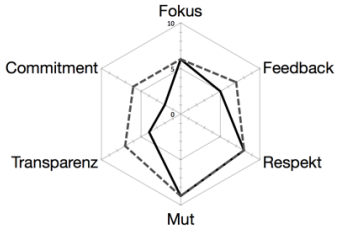
5. Ich denke, wir sind das beste Team der Welt! Wir arbeiten super zusammen!
4. Ich bin froh, Teil des Teams zu sein, und zufrieden mit unserer Zusammenarbeit.
3. Ich bin einigermaßen zufrieden. Wir arbeiten meistens ganz gut zusammen.
2. In manchen Momenten bin ich zufrieden. Aber nicht oft genug.
1. Ich bin unglücklich und unzufrieden mit unserer Zusammenarbeit.

Ablauf

1. Erläutere den Ablauf.
2. Für eine Abstimmung zu der Frage „Wie zufrieden seid Ihr mit Eurer Leistung als Team?“ erläuterst Du die folgenden 5 Stufen anhand eines vorbereiteten Flipcharts.
3. Sammle die Abstimmungskarten mit den Zahlen der Teilnehmer geheim ein und sorge bei der Auswertung dafür, dass niemand die Werte Personen zuordnen kann.
4. Moderiere das Gespräch über das Ergebnis.

Übung: Team Radar

Englisch: Team Radar
Quelle: Esther Derby, Diana Larsen: Agile Retrospectives
Dauer: 15–20 Minuten



Überblick

Diese Übung hilft dem Team sichtbar zu machen wie gut sie in bestimmten Feldern wie z.B. Treue zu Ihren Teamwerten, Entwicklungspraktiken oder Kommunikation untereinander sind.

Material

- Flipchart oder Pinnwand mit einem leeren Radar Chart – die Achsen können schon beschriftet sein.
- Haftnotizen oder Moderationskarten
- Moderationsmarker

Vorbereitung

Der Scrum Master organisiert einen Meetingraum und stellt das Flipchart bzw. die Pinnwand bereit.

Ablauf

1. Du erläuterst den Ablauf mit den Worten: „Wir stimmen darin überein, dass diese Felder wichtig für unsere Arbeit sind. Lasst uns herausfinden, wie gut wir dabei auf einer Skala von null bis zehn sind. Null bedeutet ‚gar nicht' und zehn bedeutet 'besser geht es nicht'".
2. Bitte jedes Teammitglied, nach vorne zu kommen und einen Klebepunkt auf einen Wert einer Achse zu setzen.
3. Moderiere eine kurze Diskussion darüber, wie diese Felder die tägliche Arbeit beeinflussen.
4. Bewahre das fertige Diagramm auf. Mache die selbe Aktivität ein paar Iterationen später wieder und vergleiche zusammen mit dem Team die beiden Ergebnisse.

Varianten

- Um eine gegenseitige Beeinflussung beim Kleben der Punkte auszuschließen, können die Zahlenwerte auch geheim auf Kärtchen geschrieben werden. Du malst dann als Moderator nur den Mittelwert an die Achse.
- Für ein größeres Set an Achsen teilst Du einen Fragebogen aus und wertest das Ergebnis nach der Retrospektive mit Hilfe von Excel aus. Das Ergebnis daraus wird dann Thema der nächsten Retrospektive sein.

Übung: Lob und Dank

Englisch:	(Offer) Appreciations
Quelle:	Norman Kerth: Project Retrospectives Esther Derby, Diana Larsen: Agile Retrospectives
Dauer:	5–30 Minuten

Überblick

Erlaube allen Teilnehmern der Retrospektive, sich bei der Gruppe oder einzelnen zu bedanken. Das gibt zum Ende eine positive Grundstimmung.

Material

- Nichts

Vorbereitung

Die Gruppe sitzt im Stuhlkreis oder steht im Kreis ohne Tisch oder ein anderes Hindernis in der Mitte.

Ablauf

1. Führe in die Aktivität durch einen Satz wie z.B. „Jetzt wo wir zum Ende kommen, nutzen wir die Gelegenheit nochmal wahrzunehmen wie andere zum Gelingen der Retrospektive beigetragen haben und sprechen unseren Dank dafür aus."
2. Demonstriere das Format mit einem Teammitglied. Auch wenn es eine Demonstration ist, wähle eine Person, der Du ehrlich dankbar bist. Sage den Namen und dann „Ich danke dir für..." Fülle die Lücke mit etwas über die Person, oder etwas, das sie oder er getan hat. Ein Beispiel wäre: „Andreas, ich danke Dir für deine Hilfe beim Verstehen, wie wertvoll gute innere Qualität für unser Produkt ist."

3. Setze Dich wieder. Warte. Irgendjemand wird als nächster seinen Dank aussprechen. Wenn die Abstände zwischen den Danksagungen länger werden, warte. Lasse die Stille zu. Manche Menschen brauchen Zeit, um sich einen Ruck zu geben.
4. Beende die Übung, wenn mehr als eine Minute verstreicht, ohne dass jemand spricht.

Varianten

- Die Übung kann um weitere Abfragen ergänzt werden. Wir verwenden diesen Austausch gerne als „Temperature Reading“:
  - Lob und Dank
  - Fragen und Antworten
  - Beschwerden mit Verbesserungsvorschlägen
  - Neue Erkenntnisse und Informationen
  - Hoffnungen und Wünsche

Übung: Hilfreich, Behindernd, Hypothesen

Englisch:	Helped, Hindered, Hypothesis
Quelle:	Esther Derby, Diana Larsen: Agile Retrospectives
Dauer:	5–-10 Minuten

Überblick

Der Retrospektiven-Moderator sammelt Feedback von den Teilnehmern ein. Ziel ist es herauszufinden was mehr und was wenig hilfreich beim Lernen war. Daraus entstehen auch neue Ideen für folgende Retrospektiven.

Material

- 3 vorbereitete Flipcharts mit Überschiften: „Hilfreich“, „Behindernd“, „Hypothesen“
- Haftnotizen
- Moderationsmarker

Vorbereitung

Hänge die 3 Flipcharts auf.

Ablauf

1. Zeige die 3 Flipcharts und erkläre: „Bitte helft mir ein besserer Retrospektiven Moderator zu werden. Gebt mir Feedback zu dieser Retrospektive. Diese drei Flipcharts sind für Dinge, die Euch beim Lernprozess geholfen haben, für Dinge die Euch dabei behindert oder gestört haben, und das dritte ist für Ideen, was ich anders machen könnte, um die nächste Retrospektive für Euch effektiver zu gestalten. Bitte benutzt

die Post-its, um Euer Feedback für mich zu schreiben. Wer möchte, kann seine Initialen in eine Ecke das Zettels schreiben, falls ich eine Rückfrage dazu habe."

2. Gib der Gruppe Zeit, die Zettel zu schreiben und aufzuhängen.
3. Beende die Übung mit einem Dank an die Gruppe.

Zu beachten

Neben der Verbesserung für Dich und Deine Retrospektiven offenbart die Übung unter Umständen auch Informationen über die (unterschiedlichen?) Ziele und Vorstellungen der einzelnen Teammitglieder. So kann die Gruppe auch ihr eigenes Verhalten besser reflektieren.

4 Scrum Coaching

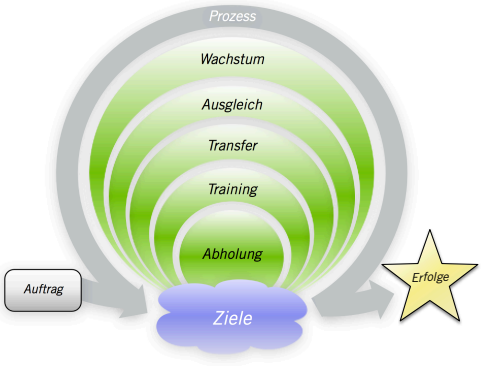
Peter Beck und Andreas Schliep

Die Stärke von Scrum ist dessen Einfachheit. Diese Einfachheit täuscht aber häufig über die tatsächlichen Anforderungen bei der Einführung hinweg, da die Grundprinzipien von Scrum darauf abzielen, stetig Veränderungen in der Organisation zu bewirken. Insbesondere bei der Einführung von Scrum sind diese Veränderungen sehr komplex. Verantwortungen verlagern sich, Teams formieren sich um, Arbeitsweisen werden angepasst und Führungsaufgaben müssen neu überdacht werden. Für einige steht die positive Energie der Aufbruchsstimmung im Vordergrund, für andere sind es Unsicherheit und Angst. Beides sind notwendige Strömungen bei Veränderungen in einer funktionierenden Organisation und müssen verstanden und genutzt werden.

Die Komplexität einer Scrum-Einführung bedarf eines breiten Spektrums differenzierter Maßnahmen, die wir alle erfolgreich erprobt haben. Unsere Beobachtung hat dabei gezeigt, dass diese sich in einander aufbauenden Ebenen einordnen lassen. Diese Ebenen sind nicht streng voneinander getrennt, helfen aber die Maßnahmen besser zu verstehen und einzuordnen.

Prozess

Eine Scrum-Einführung ist ein komplexes Vorhaben. Also genau das richtige Einsatzgebiet für Scrum. Kein Wunder also, dass wir Scrum verwenden, um Scrum einzuführen. Je nach Situation, Bedarf und Notwendigkeit gewichten wir gemeinsam mit unserem Kunden die Maßnahmen jeder Ebene. Die Maßnahmen werden in regelmäßigen Abständen geplant, durchgeführt und verifiziert. Natürlich lernen und verbessern wir den Prozess auch bei einer Scrum-Einführung durch Retrospektiven. Je nach Größe und Komplexität empfehlen wir ein multidisziplinäres Team,



zusammengesetzt aus externen Trainern, Coaches und Mitarbeitern der Organisation, um die Einführung von Scrum zu begleiten.

Nicht selten beginnen wir den Prozess mit einer Team- oder Projekt-Retrospektive oder mit der Analyse der Ist-Situation. Mit dem Auftraggeber werden Ziele definiert und daraus geeignete Maßnahmen abgeleitet, welche in einer Coaching-Iteration umgesetzt werden sollen. Der Erfolg und die Wirkung der Maßnahmen wird am Ende einer jeder Coaching-Iteration evaluiert. Die gewonnenen Erkenntnisse fließen dann in die Planung der nächsten Iteration mit ein.

Uns liegt besonders das Verhältnis von Auftraggeber und Coaches am Herzen. Letztendlich liegt hier der Kern des Erfolges jedes Coaching-Vorhabens. Klare, messbare Ziele bei Auftragsvergabe, Anpassung an den tatsächlichen Bedarf und ein von Anfang an festgelegtes Austrittszenario garantieren, dass die Organisation selbst Verantwortung für die Verbesserungen übernimmt und erfolgreich weiterführt.

Abholung

Es gibt viele Motivationen Scrum einzuführen. Bei der Abholung öffnen wir den breiten Bogen der Wünsche, Erwartungen, Hoffnungen und Befürchtungen, um sie in den Prozess einfließen zu lassen. Außerdem definieren wir gemeinsame Ziele, die wir später bei der Evaluierung als Realitätscheck verwenden. Vorträge, Großgruppen-Veranstaltungen aber auch Einzelgespräche sind entsprechende Maßnahmen, um ein realistisches Bild der Ausgangslage, ein Verständnis über das Veränderungspotenzial und eine gemeinsame Zielsetzung zu erarbeiten.

Training

Die Scrum Trainings schaffen eine gemeinsame Wissensbasis in den Teams und untermauern das Rollenverständnis von ScrumMaster, Product Owner und Team. Neue Methoden, Techniken werden eingeübt und im "Rückenmark" gespeichert. Altes wird über Bord geworden und erfolgreich "verlernt". Das Scrum Team Jumpstart Training bildet oft die Grundlage und wir empfehlen, dass das gesamte Scrum Team an einem solchen Training teilnimmt. Natürlich können die Teilnehmer bei uns den Certified ScrumMaster oder Certified Product Owner erwerben. Weiterführende und rollenspezifische Kurse runden das Angebot ab.

Transfer

Nach den Trainings unterstützen wir als Coaches den Transfer des Gelernten in die tägliche Praxis. Wir begleiten Ihre Teams mit einer Mischung aus systemischer Grundhaltung, fachlicher Beratung und Trainingselementen. Ziel ist dabei, dass die Mitarbeiter selbst die Verantwortung für den Transfer übernehmen. Nur dann kann gewährleistet werden, dass die vereinbarten Veränderungen tatsächlich gelebt werden. Ty-

pische Transfermaßnamen sind der “Scrum bei uns”-Workshop oder die ScrumMaster-Gruppe.

Ausgleich

Scrum-Einführungen decken oft Lücken in Organisationen auf, die “von innen heraus” nicht geschlossen werden können. Wir legen viel Wert darauf, dass diese Lücken nicht “implizit” kompensiert werden. Die Kompensation dieser Lücken würde Probleme verdecken und so den Lernprozess behindern. Gleichzeitig ist der Ausgleich von Lücken mit qualifizierten ScrumMastern, Moderatoren und Projektmitarbeiten aber notwendig um Vertrauen in den neuen Ansatz aufzubauen, Erfolge zu feiern und die Befruchtung mit neuen Ideen von Außen zuzulassen. Ausgleich findet in Mentoring- und Interimsfunktionen statt, welche immer explizit als solche angeboten werden. Dabei übernehmen wir im ersten Schritt die entsprechende Aufgabe, überlassen im zweiten Schritt den Kandidaten immer mehr Aufgaben, um dann im dritten Schritt nur noch bei Bedarf als Unterstützer und Berater zur Verfügung zu stehen.

Wachstum

Scrum nützt am meisten, wenn die ganze Organisation mitzieht. Aus diesem Grund ist es hilfreich, diesen Wandel von Anfang an im Einführungsprozess vorzusehen. Zum Beispiel durch das Einrichten von Multiplikatoren-Gruppen und internen Informationsangeboten. So können Ängste und Widerstände schon im Vorfeld abgefedert werden. Dieser Wachstumsprozess muss im Senior-Management verankert werden. Eine Maßnahme ist dabei die Bildung einer Steuerungs- oder Supportgruppe.

5 ScALeD – Scaled Agile and Lean Development

ScALeD Principles

Agile Produktentwicklung hat sich für die Entwicklung in komplexen Umgebungen bewährt und verbreitet sich immer stärker. In der Anfangszeit wurden agile Prinzipien und Methoden vornehmlich bei kleineren Vorhaben eingesetzt. Mit der Zeit wurden mehr und mehr größere Entwicklungsvorhaben agil entwickelt. Dabei werden die Herausforderungen vielfältiger und individueller für die Organisation – es wird noch deutlicher, dass vorgefertigte Rezepte nicht ausreichen. Deshalb ist es notwendig, die Prinzipien und Grundlagen zu betrachten, um eine eigene Lösung für die Skalierung von Agilität abzuleiten. Wir sind der Meinung, dass für die agile Skalierung keine neue Methode und auch kein zusätzliches Framework notwendig ist. In diesem Sinne sind die vorgestellten Prinzipien auch nicht als neu zu verstehen. Wir haben lediglich das unter Skalierungsgesichtspunkten formuliert, was immer schon agiles Gedankengut war. Entsprechend nehmen wir hier auch keine weitreichenden Eigentumsrechte in Anspruch. Der Text kann ganz oder teilweise reproduziert werden, wenn auf die Webseite **http://scaledprinciples.org** verwiesen wird.

Begeisterte Kunden

Begeisterte Kunden sind der Garant für jedes Unternehmen, langfristig zu wachsen. Die Aufgabe der Produktentwicklung ist es, die Grundlage für dieses Wachstum zu schaffen.

Definiere, was Wert bedeutet und schafft

Das gemeinsame Verständnis über die wertschöpfenden Elemente muss gerade in einer skalierten Produktorganisation bei allen Mitarbeitern vorhanden sein. Leitbilder helfen dabei, die strategischen Ziele zu erreichen. Ein klares Wertverständnis gibt gemeinsame Orientierung.

Produziere kleine, lieferbare Inkremente

Inkremente bauen aufeinander auf und beinhalten stets den Nutzen und die Funktionalität der vorherigen Inkremente. Daher eignen sie sich ausgezeichnet zur Herstellung und Messung von Mehrwert. Ein lieferbares Inkrement eines Produktes hat somit qualitativ alle Eigenschaften, die man zur Auslieferung braucht, wobei die Produktorganisation Stück für Stück die fehlenden funktionalen und nicht-funktionalen Eigenschaften ergänzt. Im Idealfall kann der Wert eines Inkrements sofort in Nutzen für den Kunden umgesetzt werden. Doch auch wenn das nicht möglich ist, bieten kleine, lieferbare Inkremente die Basis für die kontinuierliche Verbesserung des Produkts, sie minimieren Risiken und reduzieren Komplexität.

Zufriedene produktive Mitarbeiter

In der Produktentwicklung stellen Mitarbeiter das größte Potenzial für Verbesserungen dar. Zufriedene Mitarbeiter sorgen für höhere Produktivität. Deshalb ist es wichtig, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit sicherstellt.

Bilde eigenständige, funktionsübergreifende Teams

Teams sind die effektivste Form zur Organisation komplexer Arbeit. Die Grundsätze der Interaktion von Individuen innerhalb eines Teams gelten

auch auf der Ebene mehrerer Teams. Teams müssen in der Lage sein, sich untereinander eigenständig und ohne künstliche Hindernisse zu verständigen. Die Aufgabe des Unternehmens ist es, die dafür erforderlichen Ziele, Strukturen, Freiräume und Unterstützung bereitzustellen.

Bevollmächtige und befähige die Mitarbeiter

Mitarbeiter brauchen nicht nur technische Fertigkeiten, sondern auch die Fähigkeit zum autonomen Arbeiten und gegenseitigen Führen. Nur dann können Teams die Freiheiten, die ihnen gegeben werden, auch sinnvoll zum Wohle der Organisation und des Kunden nutzen. Sie brauchen auch die Bevollmächtigung, eigenständig und selbstorganisiert zu arbeiten.

Globale Optimierung

Bei der agilen Skalierung ist eine Aufteilung des Produktes in (möglichst lose gekoppelte) Komponenten unumgänglich. Eine rein lokale Optimierung der Komponenten führt in der Regel auf der Ebene der Gesamt-Wertschöpfungskette zu einer Sub-Optimierung. Daher muss sichergestellt werden, dass immer die Gesamt-Wertschöpfungskette im Blick behalten wird.

Schaffe Transparenz in alle Richtungen

Alle Mitwirkenden haben Einblick in alle Informationen, die sie benötigen, um sinnvolle Entscheidungen zur Optimierung der Gesamtsituation zu treffen. Das betrifft insbesondere die Ziele, Gegebenheiten, Entscheidungen und den aktuellen Stand. Dabei reicht es nicht aus, diese Informationen bloß zu sammeln oder statisch bereitzustellen. Der dynamische Austausch von relevanten Informationen ist eine der Grundvoraussetzungen für kontinuierliche Verbesserung.

Bevorzuge den persönlichen Kontakt

Der persönliche, direkte Kontakt bietet die höchste Bandbreite für den Austausch von Wissen, Fertigkeiten, Zielen, Bedürfnissen, Bedenken. Oftmals werden implizite Informationen erst im direkten Kontakt sichtbar. Persönlicher Kontakt ist nicht nur innerhalb eines Teams wichtig, sondern auch zwischen Teams und mit dem Rest der Organisation.

Schaffe Flow & Rhythmus

Flow und Rhythmus über die gesamte Wertschöpfungskette sind eine wichtige Voraussetzung für hochperformante Teams. Diese florieren auf der Basis von klaren Zielen, intensiver Synchronisation und schnellen (oder vermiedenen) Übergaben.

Unterstützende Führung

Führungskräfte haben in einer agilen Umgebung eine wichtige Rolle als Lehrer und Enabler. Als Führungskraft dient man dabei dem Unternehmen und den Mitarbeitern, indem man jeweils das Beste unternimmt, um den Erfolg – die Wertschöpfung – des Gesamtunternehmens zu unterstützen.

Setze Ziele und Rahmenbedingungen

Führungskräfte setzen Ziele und Rahmenbedingungen. Sie schaffen Freiraum für das agile Arbeiten, indem bürokratische Hürden beseitigt, starre Strukturen aufgelöst und die Mitarbeiter sukzessive ermächtigt werden. Als Führungskraft dient man dabei dem Unternehmen und den Mitarbeitern, indem man jeweils das Beste unternimmt, um den Erfolg – die Wertschöpfung – des Gesamtunternehmens zu unterstützen.

Dezentralisiere Kontrollstrukturen

Selbstorganisation und Eigenverantwortung funktionieren nicht nur innerhalb eines Entwicklungsteams, sondern auch zwischen den Teams. Lange Entscheidungswege verbrauchen wertvolle Entwicklungszeit. Daher muss ein Großteil der Entscheidungen dort getroffen werden können, wo die Arbeit erledigt wird. Für die Koordination mehrerer Teams ist keine hierarchische Steuerungsinstanz notwendig. Sie folgt stattdessen den Prinzipien der Transparenz, der direkten Kommunikation, der globalen Optimierung der Wertschöpfung und der Überprüfung und Anpassung.

Kultiviere den Wandel und wandle die Kultur

Bei der Transition eines Unternehmens – bei der Einführung und dem Ausbau agiler Denk- und Vorgehensweisen – sollte allen Beteiligten die Philosophie, wesentliche Zielsetzungen und die eigene Rolle bei diesem Wandel klar sein. Die Aufgabe der strategischen Führung ist hierbei, mit gutem Beispiel voran zu gehen, und den Kulturwandel somit beständig voranzubringen.

Kontinuierliche Verbesserung

Ein Kernelement von Agilität ist die kontinuierliche Verbesserung, welche auf allen Ebenen und in allen Bereichen der Organisation stattfindet. Kontinuierliche Verbesserung lässt sich durch wiederholte Inspektion und Anpassung herstellen. Die Ergebnisse aus der Inspektion sollten kurze Wege gehen und die Anpassungen schnell umgesetzt werden.

Überprüfe das Produkt und passe es an

Die häufige Inspektion des Gesamtproduktes und die Adaption der weiteren Planung ermöglichen eine schnelle Anpassung an aktuelle und geän-

derte Bedürfnisse der Kunden. Dies muss auch und gerade in skalierten Umgebungen gewährleistet sein.

Überprüfe den Entwicklungsprozess und passe ihn an

So wie der Prozess innerhalb des Teams den Teammitgliedern gehört, gehört der teamübergreifende Prozess den Teams selbst. Die Teams reflektieren gemeinsam, was in ihrer Zusammenarbeit gut und weniger gut funktioniert, leiten daraus passende Verbesserungsmaßnahmen ab und setzen diese um.

Überprüfe die Organisation und passe sie an

Verbesserung einer agilen Organisation ist nicht eine einmalige Umstellung, sondern ein iterativer Prozess. Vom ersten Tag der Einführung an werden regelmässig Überprüfungs- und Anpassungsschritte vorgenommen. Dafür wird der aktuelle Zustand überprüft, neue Gelegenheiten und Herausforderungen identifziert und Verbesserungsziele bewertet und eingeordnet.

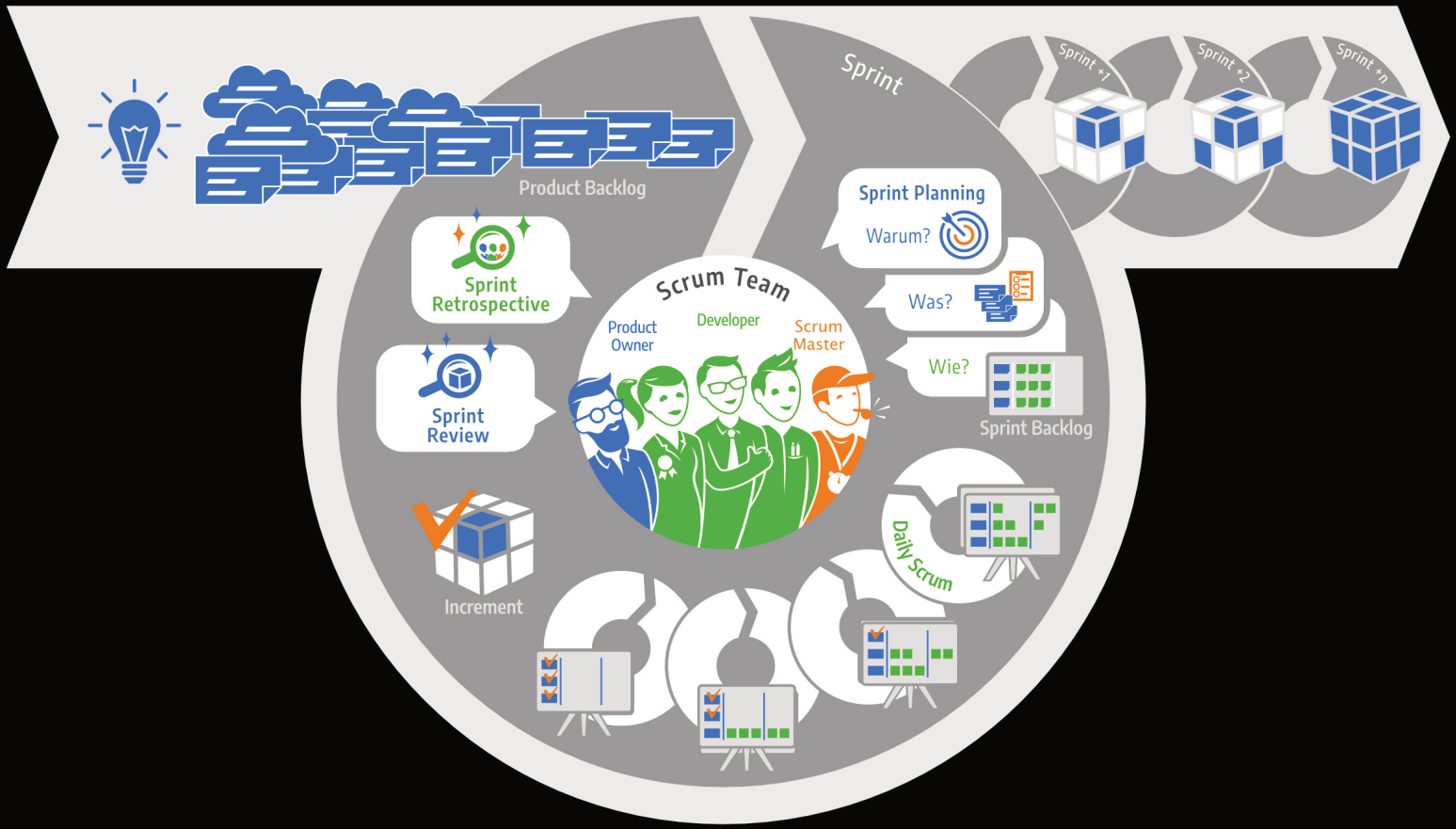
Autoren

Peter Beck, *Markus Gärtner*, *Christoph Mathis*, *Stefan Roock*, *Andreas Schliep*

6 Impressum

DasScrumTeam AG
Bahnhofstrasse 21
6304 Zug
Schweiz

www.dasscrumteam.com
mail@dasscrumteam.com


Product Backlog
Sprint
Sprint +1
Sprint +2
Sprint +n
Sprint Retrospective
Sprint Review
Scrum Team
Product Owner
Developer
Scrum Master
Sprint Planning
Warum?
Was?
Wie?
Sprint Backlog
Daily Scrum
Increment