



Der LeSS Sprint

Es gibt nur einen Sprint auf Produktebene und nicht für jedes Team einen eigenen Sprint. Jedes Team beginnt und beendet den Sprint zur gleichen Zeit. Jeder Sprint führt zu einem integrierten Gesamtprodukt.

Overall Retrospective

Nach den Team-Retrospektiven wird eine Gesamt-Retrospektive abgehalten, um teamübergreifende und systemweite Probleme zu besprechen und Verbesserungsexperimente zu erstellen. An dieser Retrospektive nehmen Product Owner, Scrum Master, Teamvertreter und Manager (falls vorhanden) teil.

Retrospective

Am Ende des Sprints hat jedes Team seine eigene Sprint-Retrospektive. Hinweis: Das Team sollte auch eine Analyse über die allgemeinen Hindernisse durchführen, die ihnen und allen anderen Teams im Wege stehen. Das Team oder sein Vertreter sollte Verbesserungsvorschläge in die Gesamtretrospektive einbringen.

Sprint Review

Es gibt einen Produkt-Sprint-Review; er ist für alle Teams gleich. Stellen Sie sicher, dass geeignete Stakeholder teilnehmen, um die für eine effektive Überprüfung und Anpassung erforderlichen Informationen beizusteuern.

Geteilte Arbeit

Die teamübergreifende Koordination wird von den Teams geregelt. Bevorzugen Sie dezentrale und informelle gegenüber zentraler Koordination. Betonen Sie Just Talk und informelle Netzwerke mittel Kommunikation in Code, teamübergreifende Treffen, Komponenten-Mentoren, Traveller, Scouts und Open Spaces.

LeSS ist Scrum

LeSS: Mehrere Teams arbeiten mit Scrum an einem einzigen Produkt. Alle Scrum-Prinzipien und die meisten Regeln gelten auch für LeSS. Bevor Sie sich mit LeSS beschäftigen, sollten Sie zunächst Scrum für ein Team verstehen und praktizieren. Mehr dazu: DasScrumTeam.com/Scrum



Das LeSS-Framework (Large Scale Scrum) ist eine Möglichkeit, die Arbeit mehrerer Teams, die Scrum anwenden, zu skalieren. LeSS eignet sich für Produkte mit 2 bis 8 Teams. Für eine Produktgruppe muss die vollständige LeSS-Struktur „von Beginn an“ etabliert werden. Dies ist für die Einführung von LeSS unerlässlich. Für eine größere Organisation verwenden Sie LeSS Huge. Mehr: LeSS.works oder DasScrumTeam.com/LeSS

Sprint Planning

Die Sprintplanung besteht aus zwei Teilen: Sprint Planning 1 ist für alle Teams gemeinsam, während Sprint Planning 2 normalerweise für jedes Team separat durchgeführt wird. Führen Sie Sprint Planning 2 für mehrere Teams in einem gemeinsamen Raum für stark zusammenhängende Elemente durch.

Teil 1 - Warum/Was:

An Sprint Planning 1 nehmen der Product Owner und die Teams oder Teamvertreter teil. Gemeinsam wählen sie vorläufig die Product-Backlog-Einträge aus, an denen jedes Team in diesem Sprint arbeiten wird. Die Teams ermitteln Möglichkeiten zur Zusammenarbeit und es werden letzte Fragen geklärt.

Teil 2 - Wie:

In der zweiten Phase der Sprintplanung entscheiden die Teams, wie sie die ausgewählten Einträge umsetzen werden. Dies beinhaltet in der Regel den Entwurf und die Erstellung ihrer Sprint Backlogs.

Mehr mit weniger

LeSS verändert die Organisation durch die Anwendung einer grundlegenden Struktur, der die Mitarbeiter folgen müssen. Dies fördert neue Erfahrungen, die schließlich die bestehende Organisationskultur in Richtung Agile verschieben. Auf der anderen Seite bietet das Framework genügend Raum, damit sich die Organisation kontinuierlich verbessern kann. Der Schlüssel liegt darin, die Organisation so schlank wie möglich zu belassen. Versuchen Sie es stattdessen mit Experimenten und lernen Sie daraus, bevor Sie über LeSS hinaus dauerhafte Regeln hinzufügen.

Product Backlog Refinement

Product Backlog Refinement (PBR) wird vorzugsweise mit mehreren Teams durchgeführt, um das gemeinsame Lernen zu fördern und Koordinationsmöglichkeiten zu nutzen. Hinweis: Die Verfeinerung der Elemente erfolgt nicht separat durch den Product Owner oder eine spezielle Gruppe von Business Analysten.

Manager

In LeSS sind Manager optional, aber wenn es Manager gibt, wird sich ihre Rolle wahrscheinlich ändern. Ihr Schwerpunkt verlagert sich von der Verwaltung der täglichen Produktarbeit auf die Verbesserung der wertschöpfenden Fähigkeit des Produktentwicklungssystems. Die Rolle des Managers besteht darin, das Produktentwicklungssystem zu verbessern, indem er Go & See praktiziert, Stop & Fix fördert und Experimente über Normkonformität stellt.

Bevor Sie mit LeSS beginnen, sollten Sie diese grundlegenden Theorien verstehen:

- Warteschlangentheorie
- Empirische Prozesskontrolle
- System-Denken
- Lean-Denken

Die 6 Leitprinzipien auf diesem Poster erklären, wie LeSS funktioniert, und helfen Ihnen bei der Entscheidung über weitere Verbesserungen mithilfe des Rahmenwerks.

Teams

Das Ziel des Teams in LeSS ist es, während des Sprints einige Product Backlog Einträge in das Produkt aufzunehmen. Sie arbeiten eng mit den Kunden/Benutzern an der Klärung der Definition der Elemente und mit dem Product Owner bei der Priorisierung zusammen. Sie koordinieren und integrieren ihre Arbeit mit anderen Teams, so dass sie am Ende des Sprints gemeinsam ein integriertes Produktinkrement produziert haben. Das Team hat die Verantwortung für das Management seiner eigenen Beziehungen zu externen Teams und Personen.

- Strukturieren Sie die Organisation mit echten Teams als grundlegendem Organisationsbaustein.
- Jedes Team ist (1) selbstverwaltend, (2) funktionsübergreifend, (3) standortübergreifend und (4) langjährig.
- Die Mehrheit der Teams sind kundenorientierte Funktionsteams.

Transparenz

Alle LeSS- und Scrum-Prinzipien beruhen auf Transparenz. Beim Skalieren wird es sogar noch kritischer, eine ungefilterte Sicht auf den Status der Produktentwicklung zu schaffen, weil die direkte Kommunikation zwischen den einzelnen Personen verloren geht, wenn mehr Menschen beteiligt sind.

Scrum Master

Ein LeSS Scrum Master wird auf komplexe, hoch-skalierten Probleme stoßen, und er wird sich dagegen wehren müssen, sie mit komplexen, hoch-skalierten Lösungen zu lösen. Stattdessen muss er sich den Geist von Scrum zunutze machen und einfache Wege finden, um Menschen zu befähigen, ihre Hindernisse zu beseitigen. Dieser Ansatz führt zu hoch-skalierten, aber einfachen Lösungen.

- Scrum Master sind für eine gut funktionierende LeSS-Einführung verantwortlich. Ihr Fokus liegt auf den Teams, dem Product Owner, der Organisation und den Entwicklungspraktiken. Ein Scrum Master konzentriert sich nicht nur auf ein Team, sondern auf das gesamte Organisationssystem.
- Ein Scrum Master ist eine engagierte Vollzeitrolle.
- Ein Scrum Master kann 1-3 Teams betreuen.

Stetige Verbesserung in Richtung Perfektion

LeSS ist für viele Organisationen eine große Veränderung. Seien Sie sich bewusst, dass diese Veränderung zunächst keine Verbesserung bedeutet. LeSS ermöglicht es aber der Organisation, sich stetig zu verbessern. Das Streben nach Perfektion durch kontinuierliche Verbesserung bleibt ein wichtiger Antrieb.

Product Owner

Der Product Owner maximiert den Return on Investment (ROI) des Produkts durch die Erhaltung eines Product Backlogs. Er fungiert als Bindeglied, welches Teams und Kunden/Nutzer zusammenbringt, damit die Teams kundenorientierter werden. In LeSS ist es möglich, die Rolle des Product Owner mit nur einer Person effektiv zu besetzen, da die meisten Verfeinerungen des Product Backlogs von den Teams zusammen mit den Kunden/Benutzern vorgenommen werden.

- Es gibt einen Product Owner und ein Product Backlog für das gesamte auslieferungsfähige Produkt.
- Der Product Owner sollte nicht alleine an der Verfeinerung des Product Backlogs arbeiten; er wird von den verschiedenen Teams unterstützt, die direkt mit den Kunden/Nutzern und anderen Stakeholdern zusammenarbeiten.
- Die gesamte Priorisierung läuft über den Product Owner, aber die Klärung erfolgt so weit wie möglich direkt zwischen den Teams und den Kunden/Nutzern und anderen Stakeholdern.

Fokus auf das ganze Produkt

Teams neigen noch stärker als Einzelpersonen zur Suboptimierung für ihre spezifischen Ziele. Deshalb besteht die größte Herausforderung für Teams darin, ihre Arbeit zu integrieren. Die einzige Möglichkeit, ihnen dabei zu helfen, besteht darin, den Zweck des Gesamtprodukts so klar wie möglich zu formulieren, jeden Einzelnen auf das Gesamtprodukt auszurichten und die Teams zu befähigen, bei Bedarf selbst abgestimmte Teilziele zu definieren.

Product Backlog

Mehrere Teams arbeiten an einem einzigen Produkt, geführt von Einträgen aus einem einzigen Product Backlog. Die Einträge im Product Backlog werden den Teams nicht vorab zugewiesen.

- Die Definition des Produkts sollte so weit gefasst und auf den Endbenutzer/Kunden ausgerichtet sein, wie es praktisch möglich ist. Im Laufe der Zeit kann die Definition des Produkts erweitert werden. Breitere Definitionen werden bevorzugt.

Sprint Backlog

Jedes Team hat sein eigenes Sprint Backlog.

Increment

Das Ergebnis eines jeden Sprints wird auch als potenziell auslieferbares Produktinkrement bezeichnet. Die Arbeit aller Teams muss vor dem Ende eines jeden Sprints integriert sein. "Potenziell auslieferbar" ist eine Aussage über die Qualität der Software und nicht über den Wert oder die Marktfähigkeit der Software. Ob das Produkt wirklich auslieferbar ist, hängt von der aktuellen Definition von "Done" ab.

- Es gibt eine Definition von "Done" für das gesamte Produkt, gültig für alle Teams.
- Jedes Team kann seine eigene, stärkere Definition of Done haben, indem es die gemeinsame Definition erweitert.
- Das Perfektionsziel ist es, die Definition of Done so zu verbessern, dass sie in jedem Sprint (oder sogar häufiger) zu einem lieferbaren Produkt führt.

Kundenorientiert

Nur Teams, die direkt mit dem Kunden interagieren, können den Wert eines Produkts maximieren. Leider neigen Unternehmen dazu, die Teams vom Kunden zu entkoppeln, sobald sie größer werden. Um dem entgegen zu wirken, sollten Sie sicherstellen, dass die Teams auf die Kunden und ihre Bedürfnisse ausgerichtet sind.