

Mandy & Mario Kraus

HAPPY PROJEKTMANAGEMENT MIT SCRUM

Erste Auflage 2021

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © und Impressum:

Mandy und Mario Kraus

AGILE MASTERS by online-banker.de GmbH

Schwanthalerstr. 111

80339 München

ISBN Hardcover: 978-9-403-63120-2

ISBN E-Book: 978-9-403-63118-9

Kontakt:

mail@agile-masters.de

Informationen:

<https://agile-masters.de>

<http://agile-masters.degree>

<https://www.online-banker.de>

<http://happyprojektmanagementmitscrum.de>

MANDY & MARIO KRAUS

HAPPY PROJEKTMANAGEMENT MIT SCRUM

Erfolgreiches, agiles Projektmanagement mit
System! Ziele erreichen, Mitarbeiter motivieren
und Produktivität steigern.

Enthält die Updates aus dem Scrum Guide
vom November 2020.

INHALT

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	9
ÜBER DIE AUTOREN	13
ÜBER DIESES BUCH	15
Wir haben dieses Buch für Sie geschrieben	15
Der Inhalt in Kürze	21
The 2020 Scrum Guide	23
WAS IST SCRUM?	28
Definition	28
Geschichte	31
Verwandte Themen & Begriffe	36
<i>Kombinationen als Normalität</i>	36
<i>Design Thinking</i>	37
<i>Extreme Programming (XP)</i>	38
<i>Impact Mapping</i>	39
<i>Kanban</i>	45
<i>Lean Startup</i>	46
<i>Liberating Structures</i>	49
<i>Modern Agile</i>	52
<i>Test Driven Development (TDD)</i>	54
<i>Weitere Methoden im agilen Umfeld</i>	56

WOZU BENÖTIGEN WIR SCRUM?	57
Klassisches vs. agiles Projektmanagement	57
Das magische Dreieck (iron triangle)	62
Passt Scrum zu meinem Unternehmen?	66
WAS STECKT HINTER DER IDEE VON SCRUM?	71
Empirie (Empiricism)	71
Das Wertesystem von Scrum	74
Die 12 Prinzipien	78
Das Agile Manifesto	85
WIE FUNKTIONIERT SCRUM? DIES SIND DIE REGELN. ..	89
Das Spiel	89
Die Verantwortlichkeiten in Scrum	90
<i>Das ist ein Scrum-Team</i>	90
<i>Der Product Owner</i>	97
<i>Die Entwickler</i>	99
<i>Der Scrum Master</i>	101
Verantwortungsbereiche, die nicht in Scrum-Büchern stehen	108
<i>In Scrum gibt es keine anderen Verantwortungsbereiche</i>	108
<i>Agile Coach</i>	111
<i>Architekt</i>	112
<i>Area Manager</i>	113
<i>Autor/Fachautor/Fach Owner</i>	114
<i>Business Analyst (BA)/Business Functional Analyst (BFA)</i>	117
<i>Chief Product Owner (CPO)</i>	118
<i>DevOps Engineer</i>	119
<i>Proxy Product Owner (PPO)</i>	120
<i>Sponsor</i>	121
<i>Tester</i>	121
<i>Tribe Lead</i>	122

<i>Tribe Manager</i>	122
<i>UI/CX Designer</i>	123
Die Ereignisse	126
<i>Überblick</i>	126
<i>Der Sprint</i>	126
<i>Das Daily Scrum</i>	130
<i>Das Sprint Planning</i>	132
<i>Das Sprint Review</i>	134
<i>Die Retrospektive</i>	136
<i>Refinement ist kein Scrum-Event, aber wichtig</i>	156
Artefakte und dazugehörige Commitments	168
<i>Definition der Begriffe „Artefakt“ und „Commitment“</i>	168
<i>Product Backlog und Product Goal</i>	170
<i>Sprint Backlog und Sprint Goal</i>	173
<i>Increment und Definition of Done</i>	174
DoR – Definition of Ready	175
SCRUM IN DER PRAXIS	177
Onboarding von Teams	177
<i>Scoping</i>	177
<i>Staffing</i>	178
<i>Vorbereitungen treffen</i>	180
<i>Kick Off</i>	182
Wie läuft ein Sprint genau ab?	186
Zu viele Besprechungen?	192
Gute User Stories	193
Jira® & Confluence®	198
Abhängigkeiten	199
Experimente	200
Timeboxing	200
Pull-Prinzip	201

Priorisierung	202
Jedes Produkt braucht eine Vision	204
Visualisierungen	209
<i>Boards</i>	209
<i>Geben Sie den Sprints Namen</i>	211
<i>Gutes Material und ein paar kleine Kniffe erleichtern die Visualisierung</i>	212
REMOTE MIT AGILEN TEAMS ARBEITEN	214
Der Corona-Lockdown und wie schnell wir daraus lernten	214
Das Plus im Chat	217
Tools	220
DIE GEISTER, DIE ICH MIT SCRUM RIEF	233
SKALIERUNG	235
SAFe®	235
LeSS	236
Das Spotify Modell	240
Nexus™	242
Scrum@Scale (S@S)/Scrum of Scrums	243
ÜBER FREMDARTIGE RITUALE UND DIE LIEBE ZUR RETRO	246
IST DAS NOCH SCRUMBAN ODER BEREITS SCRUMBUT?	251
DANKE	257
WERBUNG	258
GLOSSAR & INDEX	260
BÜCHERREGAL UND LINKLISTE	291

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Authority-Matrix	26
Abbildung 2:	Scrum auf einen Blick	30
Abbildung 3:	Impact Map, Ziel	42
Abbildung 4:	Impact Map, Akteure	42
Abbildung 5:	Impact Map, Wirkung	43
Abbildung 6:	Impact Map, Maßnahmen	43
Abbildung 7:	Die komplette Impact Map	44
Abbildung 8:	Build, Measure, Learn	47
Abbildung 9:	Testpyramide	55
Abbildung 10:	Die Wege zum Ziel	61
Abbildung 11:	Magische Dreiecke	65
Abbildung 12:	Die fünf Scrum-Werte	77
Abbildung 13:	Die vier Grundsätze des agilen Manifests	88
Abbildung 14:	Die Verantwortlichkeiten im Scrum-Team	93
Abbildung 15:	T-Shaped Skills	94
Abbildung 16:	Product Owner, Developer, Scrum Master	96
Abbildung 17:	Stakeholder-Matrix	98
Abbildung 18:	Kommunikationswege bei sechs und bei 12 Teammitgliedern	100
Abbildung 19:	Was ein Scrum Master so tut	106
Abbildung 20:	Areas – Tribes – Scrum-Teams	123

Abbildung 21: Beispiel Customer Journey	124
Abbildung 22: Sprint Überblick	127
Abbildung 23: Wochenplan mit Sprint-Events	129
Abbildung 24: Time Timer	132
Abbildung 25: Prime Directive	137
Abbildung 26: Empirische Prozesskontrolle	138
Abbildung 27: Las Vegas-Regel	141
Abbildung 28: Der rosa Elefant	143
Abbildung 29: Dotvoting zu gesammelten Verbesserungsmöglichkeiten ..	145
Abbildung 30: Wetterbericht	148
Abbildung 31: Beispiel M&M Orakel	150
Abbildung 32: Vorlage Wünsche und Erwartungen	151
Abbildung 33: Tabelle für Schulterblick	153
Abbildung 34: Weihnachtspost	154
Abbildung 35: Flipchart Neujahrswünsche und gute Vorsätze	155
Abbildung 36: Refinement ist ein Prozess, kein Ereignis	157
Abbildung 37: Planning Poker Karten	160
Abbildung 38: Mission to Mars	164
Abbildung 39: Visualisierung Epics mit T-Shirt-Größen	165
Abbildung 40: T-Shirts selbst gestalten	167
Abbildung 41: Product Backlog	172
Abbildung 42: Minimalistisches Board	183
Abbildung 43: Ablauf eines Sprints	187
Abbildung 44: Initiativen – Themen – Epics – Stories – Tasks	195
Abbildung 45: Gute User Stories	197
Abbildung 46: Eisenhower-Matrix	202
Abbildung 47: Vorlage Product Vision Board	205
Abbildung 48: Product Vision	207

Abbildung 49: Die besten Boards der Welt	210
Abbildung 50: Sprint benamt, Arbeit eingetütet	211
Abbildung 51: Videokonferenz	218
Abbildung 52: Easy Retro	222
Abbildung 53: Ideaboardz	223
Abbildung 54: Mentimeter	224
Abbildung 55: Metro Retro	225
Abbildung 56: Miro	226
Abbildung 57: Mural	227
Abbildung 58: Plickers	228
Abbildung 59: Retrium	229
Abbildung 60: Retrotool	230
Abbildung 61: Sketchboard	231
Abbildung 62: TeamRetro	232
Abbildung 63: AGILE MASTERS Degree Badge	258

ÜBER DIE AUTOREN

Mario und Mandy Kraus leben und arbeiten gemeinsam in München. Beide sind Praktiker, stehen seit dem 18. Lebensjahr im Berufsleben und haben jeweils mehrere Studiengänge berufsbegleitend absolviert. Sie werden von Unternehmen als Agile Coaches engagiert. Die Mission ihrer kleinen Beratungsfirma war bei der Gründung 2016, Finanzdienstleister bei der digitalen Transformation zu unterstützen. Ein Kunde prägte für ihre Tätigkeit als Scrum Master und Coaches in seinem Haus den Titel „Agile Master“. Diese Bezeichnung war irgendwann so etabliert, dass sie diese in ihren Firmennamen integrierten. Seitdem nennen Sie sich „**AGILE MASTERS** by online-banker.de“. Tatsächlich waren die Online-Banker lange Zeit in einer Bank beschäftigt, verantworteten und gestalteten dort mit viel Leidenschaft digitale Kunden- und Vertriebsprozesse. Scrum begegnete ihnen zuerst als Experiment für ein komplexes Projekt, an dem mehrere Institute gemeinsam arbeiteten. Mandy und Mario Kraus wurden neben dem Tagesgeschäft in diverse Verantwortungsbereiche in Scrum-Teams berufen. Die Aufgaben ihrer Linienfunktionen forderten die beiden unverändert, mit den meisten dazugehörigen Fixterminen, Abstimmungsprozessen, Mitarbeitergesprächen usw.

So lernten Mandy und Mario außer vielen neuen Begriffen aus der agilen Welt bald ihre erste Scrum-Lektion: Fokus ist nicht ohne Grund einer der fünf Scrum-Werte. Eine Führungs- oder Fachaufgabe gewissenhaft zu erfüllen und nebenher tageweise in einem Scrum-Team zu arbeiten, war eher eine mittelmäßige Idee. Arbeiteten sie im Team, wurden sie durch Anfragen aus der Linie abgelenkt. Konzentrierten sie sich auf ihre Linienaufgabe, fehlten sie im Scrum-Team. Nun war Scrum Master oder Product Owner damals weniger ein Beruf in dieser Bank als vielmehr eine Zusatzaufgabe. Bald lösten die beiden sich aus der Linienorganisation, tauschten die Jobs in der Bank gegen ein Leben als freie Berater und fokussierten sich auf die Arbeit mit agilen Teams.

Anfragen aus anderen Branchen ließen nicht lange auf sich warten. Die **AGILE MASTERS** sind zu einer Marke geworden und unterstützen Finanzdienstleister ebenso, wie Kunden aus den Branchen Telekommunikation, Medien, Gesundheitswesen, Energie oder Automotive. Die Klienten sind überwiegend Konzerne, welche sich bereits eingehend mit der Agilisierung der Produkte und Strukturen ihrer Organisationen befasst haben. Weder Mario noch Mandy Kraus sind Softwareentwickler oder Ingenieur. Und tiefergehendes Fachwissen über Produkte aus der Energiewirtschaft oder der Automobilproduktion haben sie auch nicht. Die Coaches arbeiten vor Ort intensiv mit den Menschen. Sie übernehmen das Onboarding neuer Teams, schärfen das Verständnis für die Verantwortung, die ein Scrum-Team trägt, vermitteln Scrum-Basics, trainieren die Kommunikation mit den Stakeholdern und schaffen gemeinsam mit dem Management möglichst perfekte Bedingungen für die Arbeit der Scrum-Teams. Die Arbeitsräume ihrer Teams spiegeln nach wenigen Wochen gemeinsamer Arbeit die Kreativität und Freude wider, welche Mandy und Mario bei den Teamkollegen fördern. Und die Ziele, die Manager durch die Einführung einer agilen Arbeitsweise erfüllt sehen wollen, erreichen die von ihnen gecoachten Teams mit Leichtigkeit.

Auch kleine und mittlere Unternehmen nutzen die Expertise der **AGILE MASTERS**. Die Spanne der Aufträge reicht von einzelnen Beratungsgesprächen und Impulsvorträgen über mehrwöchige Intensivtrainings bis hin zu langfristigen Coachings. Nicht immer geht es in der Arbeit der beiden Online-Banker um Digitalisierung und Scrum. Für viele Auftraggeber ist es initial bereits ausreichend, einzelne Elemente des agilen Projektmanagements in die tägliche Arbeit von einem oder zwei Teams einfließen zu lassen.

Die Scrum- und Kanban-Boards der **AGILE MASTERS** sind inzwischen berühmt. Es handelt sich um wertvolle Hilfsmittel, um die Transparenz innerhalb von Teams zu fördern. Damit erleichtern die beiden Coaches den Umstieg von einer klassischen Arbeitsweise hin zu mehr Zusammenarbeit, Transparenz und Selbstführung. Wissensmonopole werden aufgelöst. Machtspielchen, wie beispielsweise das Zurückhalten von Informationen, werden obsolet. Ganz nebenbei sind die Boards auch echte Designerstücke. Es sind Kunstwerke, die jeden Workspace aufwerten.

ÜBER DIESES BUCH

WIR HABEN DIESES BUCH FÜR SIE GESCHRIEBEN

Vielen Dank, dass Sie dieses Buch lesen. Wir versuchen in diesen ersten Zeilen zu skizzieren, wo sich der typische Leser dieses Buchs auf seiner Journey durch die agile Welt befinden könnte. Denn genau dieser Leser soll den maximalen Nutzen von der Lektüre dieses Fachbuchs haben. Wir gehen völlig wertungsfrei davon aus, dass solch ein Leser heute ungefähr so viel mit Scrum zu tun hat, wie wir beide, als unsere ersten Scrum-Projekte starteten. Sortieren Sie unsere Annahme gerne als Anhaltspunkt für Ihre Lektüre ein. Möglicherweise sind genau Sie dieser Mensch. Sie haben sich bereits mit Scrum beschäftigt. Nun möchten Sie ihr Wissen um praxiserprobte Tipps ergänzen.

Auch geübte Anwender können noch die eine oder andere neue Erkenntnis aus diesem Buch ziehen. Die Praxistipps, einige Visualisierungen, unsere Erfahrungen mit der Remote Arbeit oder das Kapitel über Skalierung können wertvoll für Menschen sein, die bereits die ersten Sprints gemeistert haben und an einer Vertiefung des Gelernten interessiert sind. Auch über das professionelle Interesse anderer Coaches freuen wir uns. Mit Sicherheit wird dieser Teil der Leser ganz andere Erfahrungen und Meinungen haben als wir. Vieles von dem, was wir hier schreiben, fühlt sich für andere Trainer vertraut, anderes womöglich merkwürdig oder falsch an. Das liegt schlicht an den unterschiedlichen Betrachtungswinkeln. Neben den agilen Grundlagen – auf Basis des 2020er Scrum Guides – schildern wir hier ganz individuelle Sichtweisen.

Einige Bereiche unserer Arbeit betreffend möchten Ihnen gleich zu Beginn dieses Geständnis machen: Wir haben keine Ahnung! Das liegt nicht nur daran, dass wir keine Softwareentwickler sind und ein großer Teil unserer Arbeit mit Softwareentwicklung zu tun hat. Unsere Ahnungslosigkeit ist schlicht darin begründet, dass wir uns mit Veränderungsprozessen beschäftigen. Wir können nicht genau vorhersehen, wie diese Prozesse

ablaufen. Jeder Mensch, jedes Team und jede Aufgabe ist anders. Wir sind darauf angewiesen, vorsichtig zu experimentieren und ausführlich zu diskutieren. Dieses Buch ist unsere Einladung zur Diskussion an Sie. Geben Sie uns bitte Feedback und wir nutzen den Dialog zur Verbesserung. Unsere Kontaktdaten sind das Gegenteil von geheim. Wir bevorzugen das persönliche oder telefonische Gespräch. Mails und alle anderen digitalen Kanäle bis hin zur Rezension des Buchs im Internet gehen natürlich auch.

Wir versuchen, möglichst alles so zu schildern, als hätten Sie noch wenig Erfahrung mit Scrum. Sie haben wahrscheinlich eine andere Expertise und möchten Ihr Wissen um agile Arbeitsmethoden erweitern. Es zeichnet Sie aus, dass Sie nicht alle Fehler selbst machen möchten, die andere schon gemacht und daraus gelernt haben. Sie sind bereits erfahren in der Berufswelt und Sie haben in irgendeiner Form etwas mit Projekten zu tun. Wir nehmen weiterhin an, dass Sie neugierig sind. Sie haben dieses Buch sicher nicht aus reiner Langeweile zur Hand genommen. Vielleicht sind Sie auch etwas ungeduldig. Sie haben davon gehört, dass Projekte sich auch anders erfolgreich managen lassen als mit klassischen Plänen und Meilensteinen. Scrum interessiert Sie. Damit soll angeblich vieles schneller und besser gehen. Vielleicht haben Sie sich auch schon die Arbeit eines Scrum-Teams angeschaut, waren eventuell als Hospitant für ein paar Tage in einem Team. Oder Sie haben an einer Führung durch ein Unternehmen teilgenommen, welches stolz auf seine moderne Arbeitsweise ist. Dabei sind Sie natürlich an ganz vielen Wänden mit Klebezetteln ebenso selbstverständlich vorbeigeführt worden wie am obligatorischen Kickertisch. Und vielleicht gab es dort auch eine schicke Snackbar und ein paar Sitzsäcke, auf denen stets Leute ihre Notebooks auf den Knien balancieren und scheinbar entspannt arbeiten. Womöglich wirkte all das Gehörte und Gesehene sehr zielgerichtet, gleichzeitig auch leicht und spielerisch und hat Ihr Interesse gesteigert. Sie haben entschieden, dass sich ein genauerer Blick auf agile Arbeitsweisen lohnt. Und eventuell hat jemand in Ihrem Umfeld angeregt, für ein anstehendes Projekt Scrum zu nutzen.

Dieses ist ein weiteres Buch über Scrum. Davon gibt es schon einige. Es gibt die Standardwerke der Erfinder von Scrum. Bücher aus denen manchmal fast zitiert wird, wie aus den heiligen Schriften diverser Religionen. Es gibt auch kleine Leitfäden, Scrum-Bücher für viele Zielgruppen wie Neugierige, Einsteiger, Fortgeschrittene, Entwickler, Manager und Praktiker. Vielleicht haben Sie dieses Fachbuch ausgesucht, weil Sie den Titel besonders eingängig fanden. Tatsächlich ist es die Überzeugung der Autoren, dass Projektmanagement mithilfe von Scrum viel Freude bereitet. Zunächst ist ja schon etwas Schönes, ein Produkt entwickeln zu dürfen. Ist dabei eigenverantwortliches Handeln gewünscht

und darf die Arbeit in einem crossfunktionalen und hochmotivierten Team erledigt werden, macht dies nach unserer Erfahrung tatsächlich ganz oft alle Beteiligten „happy“.

Scrum alleine löst nicht alle Herausforderungen des klassischen Projektmanagements. Genau genommen hat Scrum mit Projektmanagement auch nicht viel zu tun. Und streng genommen ist „Projektmanagement mit Scrum“ etwas, das sowohl bei Projektmanagement- als auch bei Scrum-Spezialisten sich aufstellende Nackenhaare auslösen dürfte, weil es das in keiner der beiden Welten gibt. Scrum ist ein Verfahren zur Entwicklung von komplexen Produkten. „Projektmanagement wird als Managementaufgabe gegliedert in Projektdefinition, Projektdurchführung und Projektabschluss. Ziel ist, dass Projekte richtig geplant und gesteuert werden, dass die Risiken begrenzt, Chancen genutzt und Projektziele qualitativ, termingerecht und im Kostenrahmen erreicht werden. PM umfasst die Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel zur erfolgreichen Abwicklung eines Projekts. Die DIN 69901 definiert Projektmanagement als Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projekts. Allgemeiner definiert das Project Management Institute (PMI) im PMBOK PM als Anwendung von Wissen, Fähigkeiten, Methoden und Techniken auf die Vorgänge innerhalb eines Projekts.“¹

Scrum ersetzt nicht das klassische Projektmanagement in Gänze. Scrum teilt den Leistungserstellungsprozess in viele gleich große iterative Zeitabschnitte, deren Kosten und Ergebnisse viel leichter planbar sind als ein Projekt als Ganzes. Damit unterstützt Scrum den Gesamtprozess des Projektmanagements mit realistischeren Voraussagen zum Leistungsumfang und zum Budgetverbrauch, wenngleich diese Vorhersagen jeweils nur eine Gültigkeit von wenigen Wochen haben. Somit ist es eigentlich nicht zulässig, klassisches Projektmanagement und Scrum direkt miteinander zu vergleichen. Wir tun es im weiteren Verlauf dieses Buchs trotzdem. Wir sind überzeugt davon, dass dies die beste Methode ist, sich mit Scrum vertraut zu machen. Wir vergleichen das Bekannte mit dem, was wir lernen möchten. Wir ergänzen so unser Methodenwissen und adaptieren für die anstehende Arbeit das, was wir als hilfreich erachten.

Mit Sicherheit ist vieles, was in diesem Buch steht, bereits irgendwo anders veröffentlicht. Zu jedem Scrum-Begriff und jeder Frage bezüglich Scrum finden Sie unzählige Ergebnisse im Internet. Erfahrene Scrum-Praktiker werden aus diesem Buch möglicherweise nur ein paar wenige neue Erkenntnisse ziehen. Da Scrum-Anwender allerdings immer

1 Vgl. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/projektmanagement-pm-46130>

auf der Suche nach Perfektionierung ihrer Fähigkeiten sind, ist es oft gerade ein einzelner Denkanstoß, der diese Praktiker auf ihrem Weg weiterbringt. Besonders lesenswert kann das Buch für Menschen sein, die bislang weder direkt mit Softwareentwicklung noch speziell mit Scrum zu tun hatten. Denn genau so ging es uns beiden Autoren vor ein paar Jahren auch. Wir waren Anforderer oder Projektleiter und trugen Verantwortung für Vertrieb oder Kundenservice. Wir wollten Ziele erreichen und benötigten Lösungen, die flexibel auf sich ändernde Märkte reagieren. Und wir waren und sind angetrieben von einer gesunden Portion Ungeduld. Es handelt sich hier um ein Buch von und für Menschen, die Themen erfolgreich nach vorne bringen möchten.

Wir sind relativ spät auf den „Scrum-Zug“ aufgesprungen. Zusammengerechnet haben wir beide zunächst 30 Jahre klassisch gearbeitet. Einige Elemente unserer Arbeit waren rückwirkend betrachtet schon „agil“. Beispielsweise hatten wir in einem Team 14-tägliche Abstimmungsrunden. Dort hat jeder vorgetragen, was er in den vergangenen 14 Tagen erreicht hat und woran er sich vornimmt, in den kommenden beiden Wochen zu arbeiten. Man könnte sagen, das war eine Mischung aus Daily (quasi ein „Two Weekly“), Review und Planning. An Visualisierungen unserer Aufgaben auf Whiteboards hatten wir uns mit demselben Team auch bereits versucht. Und Ideen sowie Ziele hatten wir stets jede Menge. Allerdings fehlte uns häufig die nötige Fokussierung. Das Tagesgeschäft hat uns immer wieder eine Möglichkeit geboten, uns zu zerstreuen. Wir haben das zugelassen. Und so kam es wie bei vielen Menschen, mit denen wir in den vergangenen Jahren über ihre Erfahrungen vor Scrum gesprochen haben: Wir hatten das Gefühl, in einem Hamsterrad zu laufen. Immer vorwärts, immer Vollgas. Aber leider, ohne ein Ziel zu erreichen.

Vielleicht geht es Ihnen mit Ihrer täglichen Arbeit auch so, dass es einzelne Elemente gibt, die Sie beim Lesen dieses Buchs durchaus als bereits gelebte Praxis wiedererkennen. Das ist absolut in Ordnung. Greifen Sie zudem gerne die Begriffe auf, die Sie bei der weiteren Lektüre dazulernen. Nennen Sie Ihre Excel-Liste mit den To-dos gerne „Backlog“, weil es cooler klingt. Vielleicht machen Sie dann auch den nächsten Schritt und geben allen Kollegen Zugriff auf dieses Backlog. Schon haben Sie einen agilen Wert implementiert: Transparenz.

Hätten wir unseren Ansatz mit den 14-täglichen Meetings damals um Selbstführung und Crossfunktionalität angereichert, Elemente agiler Arbeitsmethoden streng nach Lehrbuch eingeführt und Erfahrungen damit gemacht, vielleicht wären wir dann schon längst berühmte Scrum-Influencer. Vielleicht hätten wir aber auch schnell die Lust daran verloren und uns nie mehr mit Scrum beschäftigt, weil unser damaliges Umfeld (wie wir

selbst!) einfach noch nicht bereit war, sich auf diese „Mode“ einzulassen. Diese Option erscheint uns durchaus wahrscheinlicher. Erst kürzlich hat uns ein guter Freund bescheinigt, dass wir uns in den vergangenen zehn Jahren sehr verändert haben. „Zettel kleben“ in Meetings war früher ein Albtraum für uns. Und wir haben reflektiert, warum sich das für uns so angefühlt hat und aus welchem Grund wir Klebezettel heute so viel lieber mögen. Es lag an der Fokussierung! Früher waren die Dinge, die auf den Zetteln standen, eher so etwas wie „müssten wir mal tun“. An turnusmäßig wiederkehrenden Workshops, in denen tolle Ideen entstanden, mangelte es nicht. Sehr wohl fehlten aber die Ressourcen, um die Pläne umzusetzen. Priorität hatte stets das Tagesgeschäft, also den Betrieb am Laufen zu halten. Und jede neue Idee war eine zusätzliche Belastung. Heute stehen auf denselben Zetteln Experimente und priorisierte Stories. Die Ziele sind konkret und timeboxed. Der Auftrag zur Umsetzung ist vorhanden und das Budget geklärt. Innovation ist das Tagesgeschäft für uns geworden.

Die Klebezettel und Action Items von früher waren meist Ergebnisse aus Brainstormings oder Zukunftsworkshops. Beides sind respektable und gute Vorgehensweisen. Nur kam es in unserer Historie relativ selten zur Umsetzung einer Idee. Fast fühlte es sich so an, als wäre das alles nur Beschäftigungstherapie. Eine kurzzeitige und regelmäßig wiederkehrende Ablenkung, um uns glauben zu machen, dass wir nicht in einem Hamsterrad laufen würden. Natürlich war es das nicht. Es war schlicht so, dass zu viele Dinge einer Umsetzung der Ideen im Wege standen: das Tagesgeschäft, fehlendes Budget, mangelndes Vertrauen. Und manchmal fehlte schlicht der Mut, Dinge anzupacken. Wir konnten diese Klebezettel damals nicht leiden, weil aufgrund der vielen Hindernisse die Zeit in diesen Meetings oft als Verschwendung angesehen wurde. Niemand fühlte sich für die Beseitigung dieser Hindernisse verantwortlich. Wenn wir diese Umstände und unsere Eindrücke zur Sprache brachten, dann wurde dies als trotzig und infantil aufgefasst. Zugegeben: Wenn wir einige unserer Verhaltensweisen von vor zehn Jahren heute reflektieren, würden wir diplomatischere Formulierungen verwenden. Konsequente Priorisierung, wie wir sie heute in Scrum täglich leben, hätte uns damals sehr geholfen.

Wir haben in unserer Ausbildung und Berufspraxis viel über Hierarchien und Prozesse gelernt. Mit der Zeit haben wir Berufs-, Führungs- und Lebenserfahrung gesammelt. Wir kennen alle Ausreden dafür, warum etwas nicht angegangen wird. Heute wissen wir mit Sicherheit gerade wegen unserer klassischen Werdegänge die agile Arbeitsweise so zu schätzen.

Als wir zuerst auf Scrum aufmerksam wurden, war der ganze Zauber um die neuen Begriffe, Events, die grundsätzlich unterschiedliche Vorgehensweise zum klassischen Projekt-

management, gleichzeitig herausfordernd und spannend für uns. Wir ließen uns auf das Experiment ein und waren bereits nach kurzer Zeit begeistert! Von der Qualität der Ergebnisse und von der enormen Geschwindigkeit, mit der unsere ersten Produkte Form annahmen. Die Interaktion mit dem letztendlichen Nutzer unserer Produkte kam uns früher immer viel zu kurz. In der Projektarbeit, wie wir sie bis dahin kannten, waren keine oder nur wenige Feedbackschleifen vorgesehen. Und als wir gleich zu Beginn unserer ersten Scrum-Projekte mit den ersten Nutzertests, Co-Creations und Diskussionsrunden begannen, waren wir sehr angetan davon, mit welch wertvollem Feedback uns die Kunden begneten.

Sie lesen hier also einerseits eine Erfolgsgeschichte. Wir gehen ausführlich darauf ein, warum Scrum in unserer Erlebnisswelt so besonders gut für Menschen, Organisationen und Produkte ist. Sie erfahren in diesem Buch aber auch viel über die Herausforderungen, auf die Organisationen und Individuen stoßen, wenn sie versuchen, vom klassischen Projektmanagement auf Scrum zu wechseln. Wir haben recht bald durch die Anwendung von Scrum gelernt, dass wir von vielen Dingen keine Ahnung haben können. Wir maßen uns nicht an, zu wissen, wie etwas genau funktioniert. Jeder Mensch und jede Aufgabe sind anders. Einige Erfahrungen haben wir gemacht und können diese teilen. Aber um mit einer neuen Herausforderung bestmöglich umzugehen, müssen wir diskutieren. Nutzen Sie gerne diese persönliche Einladung zur Diskussion mit uns.

Stören Sie sich bitte nicht daran, dass wir den Begriff „Erfahrung“ sehr häufig in diesem Buch verwenden. Das liegt schlicht daran, dass Scrum auf der Theorie der empirischen Prozesskontrolle basiert. Diese Theorie besagt, dass Wissen aus >Erfahrung< gewonnen wird. Entscheidungen werden auf Basis des Bekannten getroffen. In jedem Sprint werden >Erfahrungen< gesammelt, Experimente gemacht und wir lernen. Dieser iterative Ansatz ermöglicht es uns, Risiken zu minimieren und unsere Prognosen auf Basis der gemachten >Erfahrungen< zu optimieren.

Wir verzichten in diesem Buch weitgehend auf gendersensible Sprache. Gelegentlich lassen wir beispielsweise ein „der Product Owner bzw. die Product Ownerin“ einfließen. Aber meistens beschränken wir uns auf die männliche Schreibweise. Die im 2020er Scrum Guide verwendete Schreibweise mit dem Gender-Doppelpunkt (also beispielsweise „Developer:innen“) schätzen wir durchaus. Wir möchten Ihnen in diesem Buch eine bestmögliche Lesbarkeit bieten und verzichten deshalb auf solch gendergerechte Doppelpunkte, Sternchen und Schrägstriche. In der Praxis sind uns männliche, diverse und weibliche Kollegen aus vielen Ländern, mit unterschiedlicher sozialer Herkunft, Hautfarbe, sexueller Orientierung und Religion in verschiedenen Funktionen begegnet, sowohl

solche mit als auch ohne Behinderung. Wir schätzen jeden Kollegen und jede Kollegin wegen seiner/ihrer Persönlichkeit. Wir sparen einfach Zeit, indem wir das englische „the“ bei der Verwendung der überwiegend englischen Begriffe wie „the Scrum Master“ mit einem „der“ übersetzen und hier über „den Scrum Master“ schreiben.

DER INHALT IN KÜRZE

Wir sortieren Scrum nach einer ersten Definition und einem wirklich kurzen Blick auf die Geschichte zunächst in den Reigen der agilen Praktiken ein. Dann überlegen wir uns in einem weiteren Kapitel, wofür wir Scrum eigentlich benötigen, und stellen Vergleiche zwischen klassischem Projektmanagement und agiler Methodik an.

Die „Spielregeln“ zu Scrum finden Sie in diesem Buch selbstverständlich wie in wohl jedem anderen Scrum-Buch auch: Werte, Prinzipien, Verantwortlichkeiten, Events, Artefakte und Commitments. In Scrum-Büchern, die bis 2020 erschienen sind, finden Sie noch den Begriff „Rollen“. Auch wir hatten ihn bei der Erstellung dieses Buchs zunächst verwendet. Mit Veröffentlichung des „2020 Scrum Guide“ wurde dieser Begriff durch die „Ergebnisverantwortlichkeiten“ ersetzt. Die Commitments zu den Artefakten fehlen in Büchern vor 2021. Auch dies ist der 2020er Version von The Scrum Guide geschuldet. Wir haben kurz vor Veröffentlichung dieses Fachbuchs alle Neuerungen für Sie eingearbeitet.

Alle Themen, die wir Ihnen erläutern, haben eine Standard-Definition, die Sie gerne im Internet oder den von uns zitierten Quellen herausuchen können. Wir erweitern diese Definition jeweils um unsere Erfahrungen aus der Arbeit mit Scrum-Teams. So bieten wir Ihnen einen Einblick, der deutlich über die „reine Lehre“ hinausgeht. Denn nur so können auch Sie nach unserer Einschätzung agile Praktiken erlernen: in der Praxis. Was das „Agile Manifesto“ ist, müssen Sie aber trotzdem unbedingt erfahren.

Auf den tatsächlichen Einsatz von Scrum können Sie sich mit der Lektüre dieses Buchs ausgezeichnet vorbereiten. Sie wissen dann nämlich, was die einzelnen Begriffe bedeuten, was wofür gut ist und haben einen recht guten Blick dafür, worin sich Theorie und Praxis von Scrum unterscheiden können. Sie werden bei der Arbeit nach Scrum feststellen, dass sich manches anders anfühlt als gedacht. Ihr Team wird Events anders terminieren und Definitionen anders erarbeiten, als Sie sich das eventuell vorher überlegt haben. Aber genau davon werden Sie nicht mehr so sehr überrascht. Wir tun all das, worüber wir schreiben und lesen nicht, um irgendwelche Standards aus Büchern exakt zu befolgen.

Wir möchten Wert schaffen. Und davon möglichst viel, in sehr guter Qualität und recht flott. Wenn das für Sie besser funktioniert, wenn Ihr Team die eine oder andere Regel aufstellt, die zum eigenen Setting gut passt, dann machen Sie das so. Scrum gibt einen Rahmen vor, innerhalb dessen durchaus Gestaltungsspielraum besteht.

Nachdem Sie das Kapitel „Wie funktioniert Scrum?“ gelesen haben, geht es in diesem Buch auch „nur noch“ um die Praxis. Die Regeln und Begriffe, die Sie bis dahin gelernt haben, sind absolut wichtig. Sie sollten sich Zeit nehmen, zu verstehen, warum das alles so aufgebaut ist und wofür es gut ist. Reden Sie gerne mit Kollegen darüber, machen Sie sich online noch schlauer und akzeptieren Sie bitte, dass die Spielregeln Sinn machen. Versuchen Sie an diesem Punkt nicht schon, in Gedanken alles so zu verbiegen, dass es zu Ihrem Unternehmen passt. Umgekehrt wird ein Schuh daraus: Scrum wird Ihnen helfen, Ihr Unternehmen zu verändern. Wenn Sie dazu nicht bereit sind oder falls Sie momentan für ein Unternehmen arbeiten, dem Sie diese Veränderung noch nicht zutrauen, dann sparen Sie sich den Rest des Buchs gerne für einen anderen Zeitpunkt oder einen neuen Job auf. Sie haben bis zu diesem Kapitel etwas Wissen angesammelt, können jetzt im Buzzword-Bingo zu Scrum gut mitspielen und werden dort, wo Sie heute arbeiten, die positiven Effekte von Scrum noch nicht erleben.

Wenn Sie Scrum bereits einsetzen oder dem Einsatz in Ihrem Unternehmen eine Chance geben, dann lesen Sie gerne den Rest des Buchs. Wir erzählen dort aus unserer Praxis. Wir berichten von unseren Routinen. Wir zeigen, wie wir unsere Teams dauerhaft motivieren. Und wir erklären, was wir tun, wenn nicht alles wie gewünscht läuft. Wie startet man nun eigentlich und mit wem? Das werden wir ausführlich behandeln. Die Fehler, die wir gemacht haben, müssen Sie nicht mehr machen. Sie können mit uns daraus lernen und werden neue Fehler machen, auf die wir Sie nicht vorbereiten können. Wir haben viele wertvolle Tipps aus unserer täglichen Arbeit für Sie gesammelt. Unsere Learnings aus der stark zunehmenden Remote Arbeit teilen wir auch mit Ihnen. Ein Kapitel zur Skalierung rundet den Inhalt ab.

Visualisierungen sind unsere Leidenschaft. Möglicherweise dürfen wir Sie inspirieren. Vielleicht halten Sie manche Dinge, die wir schon getan haben, auch für „Kindergarten“. So wie eine Personalerin, die mal auf der Suche nach einem Scrum Master auf uns aufmerksam wurde und dann kopfschüttelnd wieder davon getanzt ist. Ihr wollte sich der Zusammenhang zwischen Visualisierung, Lernen und hoch performanten Teams offenbar nicht erschließen. Anfangs haben wir in solchen Situationen etwas länger gebraucht, um herauszufinden, wo es sich lohnt, Energie zu investieren.

Freuen Sie sich kurz vor dem Ende der Lektüre auf „fremdartige Rituale und die Liebe zur Retro“. Diese vier Seiten hat ein von uns sehr geschätzter Softwareentwickler beigesteuert. Er hat drei Jahre lang unsere stets gute Laune ertragen. Seine Sichtweise ist deutlich neutraler als unsere. Wir sind dankbar, Ihnen unsere Arbeit auch aus diesem Blickwinkel betrachtet darstellen zu dürfen.

Sie lernen im letzten Kapitel dieses Buchs (Scrumban/Scrumbut), früher zu erkennen, dass es sich manchmal für alle Beteiligten besser anfühlt, wenn wir uns in unserer Funktion als Coach zunächst zurücknehmen und zu einem Zeitpunkt Unterstützung anbieten, der für alle Beteiligten mehr Sinn macht. Außerdem berichten wir von unseren positiven Erfahrungen mit einer Mischung aus Scrum und Kanban.

Ganz zum Schluss sagen wir Danke. Das machen wir vorsichtshalber auch schon hier, falls Sie – wie wir selbst auch ab und zu – nicht bis ganz zum Ende lesen. DANKE, dass Sie dieses Buch heruntergeladen, gekauft, geklaut oder ausgeliehen haben. DANKE, dass Sie es lesen und danach weiterempfehlen, Lob und Kritik nicht nur öffentlich, sondern auch direkt an uns adressieren, das Buch verleihen, verschenken, zurückbringen oder doch noch bezahlen. ;-)

Es ist unser erstes Buch und natürlich würden wir es in einer zweiten Iteration besser machen. Sie machen uns jetzt bereits eine große Freude, weil Sie ein bisschen Ihrer wertvollen Zeit mit der Lektüre dieses Buchs verbringen. Wir haben uns monatelang Mühe gegeben. Und wir möchten noch viel mehr erzählen, als in dieses Buch reingepasst hat. Das holen wir gerne in persönlichen Gesprächen, Mails, Telefonaten oder Trainings nach. Vielleicht schreiben wir auch einen zweiten Teil, wenn Ihr Feedback positiv ausfällt. Viele Zeichnungen wurden speziell für dieses Buch angefertigt. Einige sind einfach aus den Räumen unserer Teams. Wenn Ihnen ein Bild aus diesem Buch gefällt, dürfen Sie es gerne mit Angabe der Quelle verwenden. Wir stellen alle Grafiken zum Download auf www.happy-projektmanagement-mit-scrum.de zur Verfügung.

THE 2020 SCRUM GUIDE

Am 18.11.2020 gab es pünktlich zum 25-jährigen Jubiläum von Scrum ein Update für den Scrum Guide. Das ist aus einem Grund interessant für Sie: Die komplette Theorie, die wir in diesem Buch erklären, beruht auf dem, was im Scrum Guide steht. Bis November 2020 haben wir nach den Leitlinien der offiziell gültigen Version aus 2017 gearbeitet.

Wir wollten das Buch gerade ins Lektorat geben, damit es noch in 2020 erscheint. Nachdem uns die umfangreichen Neuerungen in der 2020er Version des Scrum Guides bekannt wurden, entschlossen wir uns zu einer umfangreichen Überarbeitung dieses Buchs. Begriffe wie „Entwicklungsteam“, die wir hunderte Male verwendeten, gab es plötzlich nicht mehr. Und für das „Product Goal“ hatten wir zuerst keine Erklärung im Buch, weil es das Product Goal bis zum 18.11.2020 in Scrum nicht in der dann veröffentlichten Ausprägung gab. Die Auswirkungen alleine dieser beiden Änderungen auf Events, Artefakte und so ziemlich alles, was in diesem Buch bis dahin stand, waren gravierend. Sie halten allerdings nun eines der ersten Bücher überhaupt in Händen, welches auf den Scrum Guide in der Version vom November 2020 referenziert. Wenn Sie noch nie mit Scrum zu tun hatten, können Sie den Rest dieses Update-Kapitels getrost überspringen und bei „Was ist Scrum?“ weiterlesen. Alle Fachbegriffe, die auf den folgenden drei Seiten verwendet werden, erklären wir später noch. Sie lernen dann einfach Scrum, so wie man es jetzt macht. Um vorherige Versionen des Scrum Guides müssen Sie sich nicht kümmern.

Scrum ist noch immer Scrum. Wenn Sie bereits mit den Begrifflichkeiten vertraut sind, erhalten Sie hiermit ein Update. Und wenn Sie oder Ihre Gesprächspartner noch die bislang gewohnten Begriffe verwenden, ist das nicht weiter schlimm. Wir werden uns an die Neuerungen im Scrum Guide gewöhnen. Und das wird nicht schwerfallen, weil der Scrum Guide sich in der aktuellen Version schlicht an das angepasst hat, was in der Praxis sowieso bereits passiert ist: Scrum wird für immer mehr Produkte eingesetzt. Ursprünglich wurde der Leitfaden speziell für die agile Softwareentwicklung geschrieben. Nun gleicht sich die Sprache im Guide den Bedingungen in der Praxis weiter an.

Das Product Goal als langfristiges Ziel ist nun eine Art Bestandteil des Product Backlogs. Unser erster Eindruck war, dass das Produkt-Ziel nun als Item, Epic oder sonst irgendwie im Product Backlog stehen soll. Wir verstehen es inzwischen eher als eine Art Überschrift. Der 2020 Scrum Guide definiert das Product Goal als Commitment, welches die Basis für die Arbeit am Product Backlog bildet. Das Product Backlog verbessert Transparenz und Fokus in Bezug auf das Ziel (also das Product Goal), welches wir mit unserer Arbeit erreichen möchten. Die Arbeit von vielen Scrum-Teams erhält damit den Anstoß, noch wertorientierter und nicht von Features und Items dominiert zu werden. Abgeleitet wird dieses Product Goal aus der Vision.

Für das Sprint Backlog heißt das Pendant zum Product Goal „Sprint Goal“. Das Sprint-Ziel ist uns bereits bekannt. Allerdings teilen wir die Erfahrung anderer Coaches, das sich Teams gelegentlich mit der Formulierung eines Sprint-Ziels schwertun. Im

aktuellen Scrum Guide ist das Sprint-Ziel nun explizit ein Thema im Planning und ganz klar im Rahmen des Plannings zu formulieren. Neben dem „Was“ und dem „Wie“ stellt sich das Team nun zu Beginn des Plannings die Frage nach dem „Wofür“. Damit wird das Planning zu einem deutlich mehr zielorientierten Event und die Ressourcenplanung steht weniger im Vordergrund als bisher. Jeder Sprint soll das Product dem Product Goal ein Stück näherbringen.

„Rollen“ gibt es im aktuellen Scrum Guide nicht mehr. Innerhalb eines Scrum-Teams haben wir nun drei „Verantwortungsbereiche“ – so unsere Übersetzung von „specific accountabilities“. Und damit gibt es auch kein „Development Team“ mehr. Jeder im Team, der nicht Scrum Master oder Product Owner ist, heißt nun „Developer“. So wird einerseits die Betrachtung des Dev-Teams als Teilmenge des Scrum-Teams abgeschafft, was wir sehr begrüßen. Andererseits wird im gleichen Zug der Produktbegriff geschärft: „A product is a vehicle to deliver value. It has a clear boundary, known stakeholders, well-defined users or customers. A product could be a service, a physical product, or something more abstract.“²

Scrum löst sich damit noch mehr von dem Begriff „Software“, wie er im Agile Manifesto verwendet wurde. Wir haben schon länger das Wort „Produkte“ anstelle von „Software“ bei der Vermittlung der Werte verwendet und fühlen uns durch diese Produkt-Definition darin bestätigt. Damit wird aus unserer Sicht auch die Verantwortlichkeit der Developer deutlich weiter gefasst. Wahrscheinlich sehen nur wir in Deutschland diesen Begriff in unseren Scrum-Teams so eng, weil „Developer“ für uns meist gleichbedeutend sind mit Menschen, die beruflich Softwareentwickler sind. Tatsächlich sind alle, die am Erfolg eines Produkts arbeiten, in Scrum „Developer“. Das können UX Designer, Business Analysten oder alle anderen Menschen im Team sein, die etwas zur Entwicklung dieses Produkts beitragen.

Das D-A-CH Chapter der Scrum Alliance³ hat noch am Abend der Veröffentlichung ein Scrum Guide Update-Seminar angeboten. Björn Jensen ist der Mensch, bei dem wir unsere ersten Scrum-Trainings für die Zertifizierungen zum Product Owner bzw. Scrum Master hatten. Wir konnten uns keinen besseren Coach als ihn vorstellen, um die Neuerungen zu besprechen. Die Diskussion mit ihm und weiteren Mitgliedern des D-A-CH Chapters der Scrum Alliance schärfte unser Verständnis für die Neuerungen und wir teilen dieses Wissen gerne mit Ihnen.

² Vgl. Schwaber/Sutherland, 2020

³ Vgl. <https://scrumdach.org>

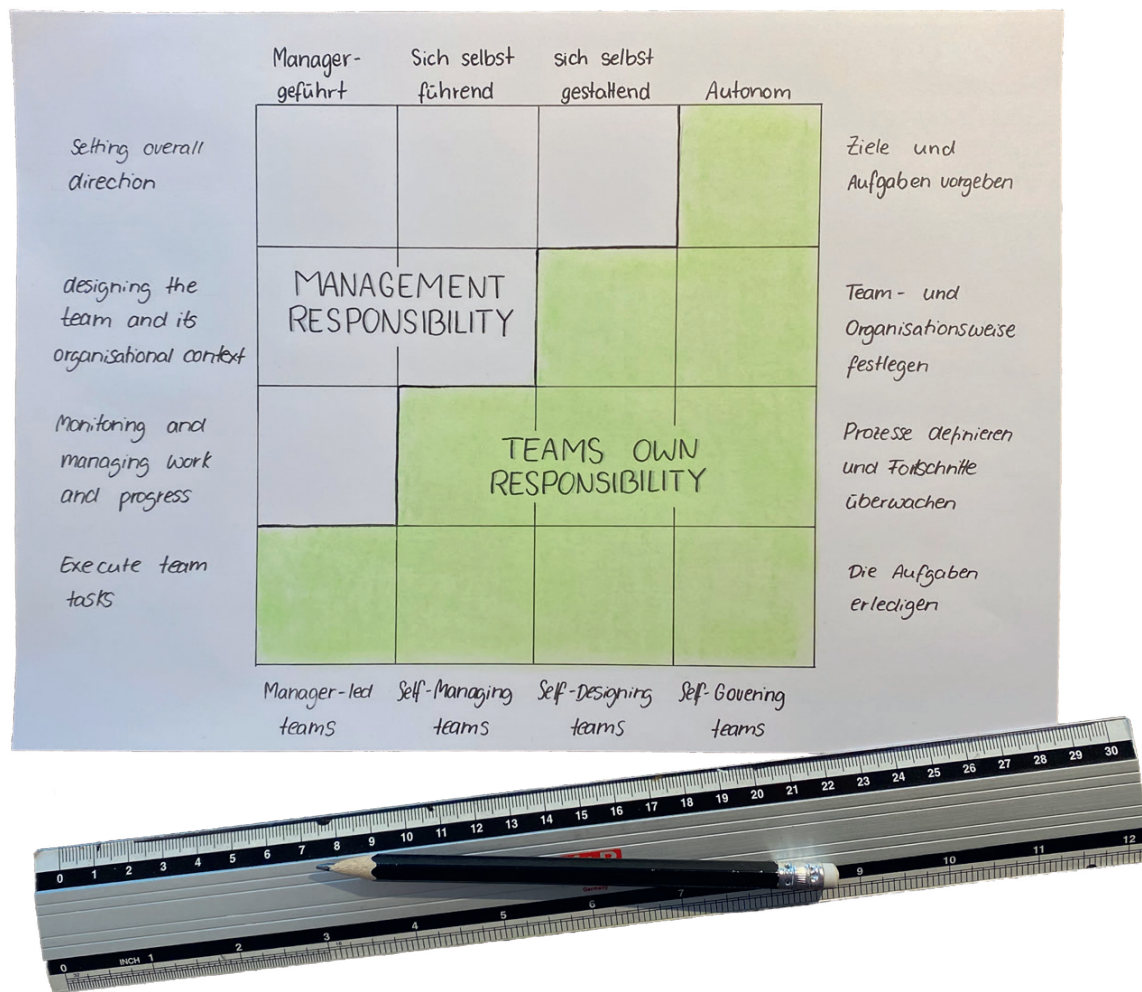


Abbildung 1: Authority-Matrix

Quelle: eigene Darstellung, zu Ihrer Verwendung auf happyprojektmanagementmitsrum.de bereitgestellt

Der neue Scrum Guide beschreibt ein „self-managing“ Team. In Anlehnung an die Authority Matrix von J. Richard Hackman⁴ – in der der Begriff „self-organizing“, wie er bislang in Scrum genutzt wurde, schlicht nicht vorkommt – wird nun der gebräuchliche wissenschaftliche Terminus verwendet. Den Grad der Selbstbestimmung von Scrum-Teams in diese Matrix einzusortieren, fällt nun leichter. Ein „sich selbst führendes“ Team überprüft selbstständig den Arbeitsfortschritt und ergreift notwendige Maßnahmen (monitoring and managing the progress). Das Team entscheidet, wie die Arbeit erledigt wird, und löst

⁴ Vgl. <https://hackman.socialpsychology.org>

dabei entstehende Konflikte intern (monitoring and managing the process). Der Scrum Master unterstützt die Teammitglieder dabei, zu einem self-managing Team zu werden. Dass er nun als „true leader“ und nicht mehr als „servant-leader“ bezeichnet wird, macht für uns keinen großen Unterschied. Sicher ist es gerade bei neuen Teams meist der Scrum Master, der Optimierungspotenziale transparent macht. Und solange die Verantwortung des Scrum Masters nicht mit der einer Führungskraft im klassischen Sinne verwechselt wird, ist für uns alles gut. Besonders interessant finden wir den Aspekt, wie wir Organisationen dabei unterstützen können, die perspektivische Entwicklung ihrer Teams in Richtung self-designing oder gar self-governing zu fördern.

So wie das Product Goal ab jetzt das Commitment zum Product Backlog ist und das Sprint Goal zum Sprint Backlog, wird die Definition of Done nun als Commitment zum Increment definiert. Damit gehört ab jetzt zu jedem der drei Artefakte ein Commitment. Die Definition of Ready ist wie bisher nicht im Scrum Guide enthalten. Sie ist nach wie vor ein Qualitätshilfsmittel, mit dem eine organisatorische Unzulänglichkeit – nämlich mangelhafte Kommunikation – versucht werden soll auszugleichen. Die Nutzung einer DoR muss deswegen nicht zwingend und immer falsch sein. Es gibt Phasen, in denen sie einem Team schlicht hilft. Die Kommunikation genießt allerdings Priorität.

Das Increment (bzw. die Inkremente) ist (bzw. sind) nach unserer Meinung nun besser definiert. Den bisherigen Scrum Guide verstanden viele Anwender so, dass ein Team auf ein einziges Increment am Ende des Sprints hinarbeitet. Nun wird klar definiert, dass in einem Sprint multiple Increments geschaffen werden können. Jedes Sprint Backlog Item wird mit der Erfüllung der Definition of Done automatisch zum Increment. Die Summe der Inkremente wird im Review präsentiert. Vorherige Auslieferungen sind ausdrücklich erwünscht, was förderlich für einen Continuous Deployment- bzw. Continuous Delivery-Ansatz ist.

Wir haben uns Zeit dafür genommen, unsere Teams mit dem neuen Scrum Guide vertraut zu machen. Wie bisher auch, ist er allerdings nicht dogmatisch für uns. Wir mögen die Guidelines und begrüßen es ausdrücklich, dass der neue Scrum Guide sprachlich insgesamt weniger Vorschriftencharakter hat und sich weiter vom Thema Software gelöst hat. Wir freuen uns über die deutsche Übersetzung, die inzwischen auf <https://www.scrumguides.org> online steht.

Mit den vielen Fremdwörtern haben wir nun die Scrum-Neulinge abgeschreckt und den erfahrenen Anwendern bewiesen, dass wir mit Fachbegriffen um uns werfen können. Für alle gemeinsam fangen wir nun aber ganz von vorne an und tasten uns langsam an diese Begriffe heran.

WAS IST SCRUM?

DEFINITION

Scrum ist ein leichtgewichtiges Rahmenwerk, welches ursprünglich ausschließlich in der Softwareentwicklung genutzt wurde. Der Rahmen, den Scrum bietet, kommt bei immer mehr Projekten, Produkten und Teams in unterschiedlichen Domänen zum Einsatz. Alle haben Folgendes gemeinsam: Sie bewegen sich in stetig komplexer werdenden Umfeldern. Scrum hilft diesen Teams, wertvolle Produkte zu kreieren, indem sie anpassungsfähige Lösungen für komplexe Problemstellungen entwickeln. Es werden in Scrum Regeln, Ereignisse (Events) und Komponenten (sogenannte Artefakte) definiert, die erforderlich sind, um Produkte unter Anwendung agiler Methodik zu erstellen. Das Regelwerk von Scrum ist einfach. Die Anwendung allerdings nicht unbedingt. Jedes Element dieses Rahmenwerks erfüllt einen Zweck, der für den gewünschten Erfolg essentiell ist. Sie können natürlich auf Elemente verzichten und die Regeln für sich selbst ändern. Das, was Sie dann tun, wird nicht den Erfolg bringen, den Sie sich von der Anwendung von Scrum erhoffen. Und das liegt schlicht daran, dass das, was Sie dann tun, kein Scrum ist.

Mit der Nutzung von Scrum wird eine Vielzahl hauptsächlich englischer Bezeichnungen eingeführt. Für alle Scrum-Vokabeln und weitere Begriffe, die uns erklärungsbedürftig erscheinen und die im weiteren Verlauf hier verwendet werden, finden Sie in den folgenden Kapiteln Erklärungen und Beispiele. Wir schreiben ab jetzt diese Vokabeln und andere Begriffe, deren Definition wir im Kontext für angebracht halten, bei der jeweils ersten Nennung **fett und unterstrichen**. Und wir fassen alle Kurz-Definitionen am Ende des Buchs in einem Glossar zum Nachschlagen zusammen.

Der Begriff Scrum ist das erste dieser neu eingeführten Worte: Hirotaka Takeuchi und Ikujiro Nonaka, zwei bedeutende japanische Wissenschaftler auf dem Gebiet des Wissensmanagements, verwendeten den Begriff 1986 in einer Veröffentlichung des Magazins

„Harvard Business Review“. Die Namen der beiden Herren müssen Sie nicht lernen, um Scrum zu verstehen. Wir haben sie auch gegoogelt, um die richtige Schreibweise zu gewährleisten. Jedenfalls führten diese beiden Wissenschaftler mit ihrem Artikel eine Analogie der Produktentwicklung zum Rugby-Sport ein: Das „Gedränge“ (so die wörtliche Übersetzung des Wortes „Scrum“), welches entsteht, während der Ball innerhalb einer Mannschaft immer wieder hin und her gepasst wird, während sich das gesamte Team auf dem Spielfeld vorwärts bewegt.⁵ Diese Methode, im Team gemeinsam Produkte „nach vorne zu bringen“, ist das Kernelement, in dem sich Scrum vom klassischen Projektmanagement unterscheidet.

Ein interdisziplinär besetztes Team arbeitet gemeinsam in fest definierten Zeiteinheiten (sogenannte Sprints) an der Erstellung einzelner Produktmerkmale (Features bzw. Inkrementen).

Die Menschen im Team heißen Entwickler (engl. „Developer“), Scrum Master und Product Owner. Dies sind die sogenannten Ergebnisverantwortlichkeiten, auf die wir im weiteren Verlauf noch genauer eingehen werden. Gemeinsam bilden sie das Scrum-Team. Man sagt aber nicht jedes Mal, wenn man von ihnen redet, „Scrum-Team“. Den Begriff „Scrum“ inflationär zu verwenden (OK, wir tun das in diesem Buch etwa 900-mal), macht nichts und niemanden agiler. Es kostet nur Zeit. Deshalb reicht es völlig, wenn wir wissen, wer gemeint ist, wenn wir vom „Team“ reden (machen wir in diesem Buch über 1.100-mal). In Abgrenzung zum „Team“ wurde früher das Entwicklungsteam, also die Developer, die eine gemeinsame Rolle im Scrum-Team hatten, oft „Dev-Team“ genannt. Diese Unterscheidung gibt es heute nicht mehr. Ein Scrum-Team ist ein Team ohne Teil-Teams. Basierend auf der Erfahrung mit unterschiedlichen Teams und Produkten führen wir bereits an dieser Stelle des Buchs den Begriff der Fachspezialisten ein, die nach unserer Erfahrung wertvolle Mitglieder des Teams sind. In den Prinzipien hinter dem Agilen Manifest wird der Begriff „Business People“ verwendet und in der deutschen Übersetzung wird dies zu „Fachexperten“. Das ist der von uns gemeinte „Fachspezialist“, der für uns in der Praxis oft unentbehrlich ist. Wir vertiefen und begründen das beim Blick auf die einzelnen Verantwortlichkeiten noch ausführlich.

Am Ende eines Sprints demonstriert das Scrum-Team den Stakeholdern und allen anderen interessierten Personen (im Unternehmen) die Ergebnisse und fordert aktiv Feedback ein. Danach folgt die Retrospektive, der wir in diesem Buch ein umfangreiches

⁵ Vgl. Takeuchi/Nonaka, 1986

Kapitel widmen. Dann startet ein weiterer Sprint, in welchem das Feedback verarbeitet wird, Änderungen am Produkt vorgenommen werden und die nächsten Anforderungen (User Stories, dazu später mehr) in sichtbare Produktinkremente umgesetzt werden. Und so geht es immer weiter: Ein Sprint folgt dem anderen und das Produkt wird immer weiter vervollständigt und optimiert. Dieses Vorgehen bezeichnet man als iterativ und inkrementell.

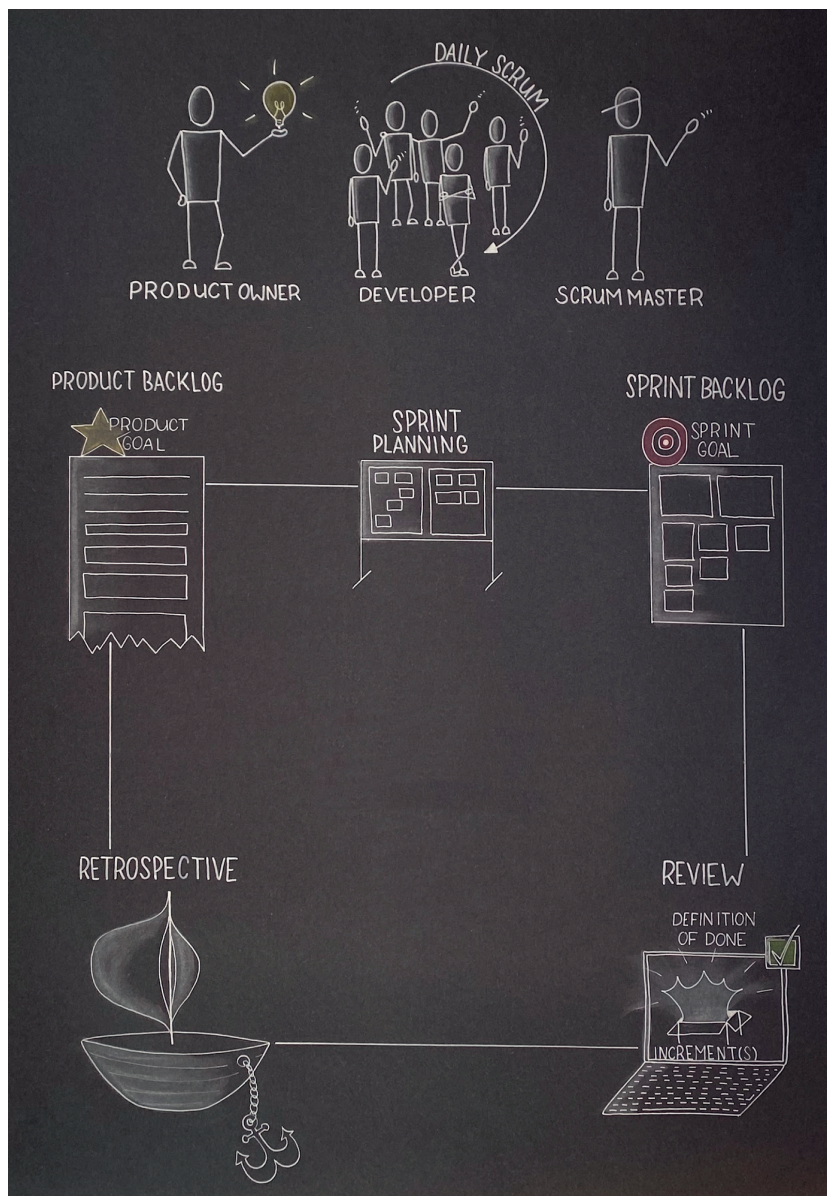


Abbildung 2: Scrum auf einen Blick

Quelle: eigene Darstellung, zu Ihrer Verwendung auf happyprojektmanagementmitscrum.de bereitgestellt

GESCHICHTE

Wenn Sie recherchieren, wer Scrum erfunden hat, werden Sie mit Sicherheit auf Dr. Jeff Sutherland und Ken Schwaber treffen. Die beiden Koryphäen werden (zumindest von vielen Menschen in der Scrum-Szene) gefeiert wie Popstars und haben mit diversen Veröffentlichungen und mit zwei parallelen Zertifizierungs-Systemen bei www.scrumalliance.org und www.scrum.org eine sehr erfolgreiche Vermarktungs-Maschinerie etabliert. Auf den Internetseiten von Scrum.orgTM und Scrum Alliance[®] kann jedermann einen Multiple Choice Test online absolvieren und nach Zahlung eines Geldbetrags von ca. 150 US-Dollar ein Zertifikat (oder wie sie es nennen „the industry-recognized certification“)⁶ mit dem Titel **Certified Scrum Master[®]** oder **Professional Scrum MasterTM** (ebenso für Product Owner, Developer) herunterladen. Die Scrum Alliance verlangt vor der Absolvierung eines Tests den Besuch eines Präsenz-Seminars, welches ca. 2.500 Euro kostet. Seit Mitte April 2020 können diese Kurse auch live online besucht werden. Diese virtuellen Seminare wurden als Reaktion auf die Corona-Krise etabliert. Mindestens die Hotel- und Reisekosten können so eingespart werden. Und teilweise lassen sich solche Remote Live-Kurse auch schon für Preise ab ca. 1.000 Euro finden. Scrum.org verzichtet auf die Verpflichtung zur Teilnahme an einem Seminar, empfiehlt jedoch die Teilnahme an einem Kurs in Ergänzung zu den online kostenlos zugänglichen Lerninhalten. Die Präsenzkurse sind mit ca. 1.500 Euro bei Scrum.org etwas günstiger. Recht neu und deshalb noch nicht weit verbreitet sind die Kurse von Scrum Inc. für Scrum Master und Scrum Product Owner, die sich preislich ziemlich genau in der Mitte einsortieren. Hintergründe zu dieser dritten Organisation finden Sie, wenn Sie in diesem Buch oder im Internet nach „Scrum@Scale“ suchen.

Ob Sie den jeweiligen Test selbst durchklicken oder das von Ihrer Assistenz, Ihren Kindern oder wem auch immer machen lassen, wird nicht kontrolliert. Einerseits entspricht dieses Vertrauen den **Scrum-Werten**. Andererseits ist es für Ihre Arbeitsergebnisse ohnehin völlig egal, ob Sie persönlich (oder Ihre Mitarbeiter, Ihr zukünftiges Scrum-Team, Ihr externer Unternehmensberater) einen Online-Test bestehen oder nicht. Werten Sie eine Scrum-Zertifizierung bitte nicht als Voraussetzung, sondern sehen Sie diese eher wie eine theoretische Führerscheinprüfung. Sie dokumentieren mit dem erfolgreichen Ablegen der Prüfung ein grundsätzliches Verständnis für die Regeln. Fahren (oder in unserem

⁶ Vgl. <https://www.scrum.org/professional-scrum-master-i-certification>

Fall agiles Arbeiten) lernen Sie, indem Sie es tun, erleben, Ihre eigenen Fehler machen. Mit der Zeit werden Sie sicherer, tun viele Dinge intuitiv aus der Erfahrung heraus und lernen aus Ihren Fehlern. Und ob Sie in den Folgejahren jeweils 100 US-Dollar für die Erneuerung Ihres Zertifikats bezahlen, um eine „gültige“ Lizenz vorweisen zu können, entscheiden Sie dann auch mit etwas mehr Gelassenheit. Falls Sie sich für die Scrum Alliance entschieden haben, beschäftigen Sie sich möglicherweise bei der Verlängerung Ihrer Lizenz auch mit den „Scrum Education Units“ (SEUs). Dies ist ein Punktesystem, welches wir hier nicht erläutern, weil es keinen Einfluss auf Ihre Arbeit mit Scrum hat. Ob Sie Scrum Master oder Product Owner Zertifizierungen bei der einen oder anderen Organisation erwerben, ist Geschmacksfrage und für manche Kollegen eine Frage des Auftrag- bzw. Arbeitgebers. Der eine oder andere Konzern hat sich auf eine bestimmte Organisation festgelegt, um im unternehmensinternen Aus- und Weiterbildungssystem eine Struktur zu etablieren, Entwicklungspfade abzubilden und die Kosten kalkulierbar zu halten. Gelegentlich wird sich vermutlich auch ein (inoffizieller) Rabatt bei einer der Organisationen für einen Konzern aushandeln lassen, der beispielsweise 1.000 oder mehr Mitarbeiter zertifiziert sehen möchte. Scrum Inc. wirbt aktiv mit diesen Rabatten für Großunternehmen.

Im Straßenverkehr wird die eine oder andere Erfahrung, die Sie mit der Geschwindigkeit, dem Wetter oder schlicht an Kreuzungen gemeinsam mit anderen Verkehrsteilnehmern machen (hoffentlich nur) mit etwas verbeultem Blech und vielleicht mit einem höheren Versicherungsbeitrag (den wir hier mal als eine Art „Lehrgeld“ ansehen) einhergehen. In der praktischen Anwendung von Scrum lernen Sie viel über Kommunikation, technische Schulden, Business Value und nach den ersten Iterationen bestimmt auch über die Produktion von Waste. Sie kreuzen die Wege anderer Scrum-Teams, identifizieren womöglich Abhängigkeiten, müssen mal warten oder werden freundlich durchgelassen. Viele dieser Erfahrungen müssen Sie bzw. müssen Ihre Teams selbst machen – ganz wie beim Autofahren. Und Ihr Lehrgeld geben Sie für Experimente aus, deren Ergebnisse dazu dienen, Ihre Arbeitsweise und letztlich Ihr Produkt zu verbessern. In der Praxis werden Sie durch die Anwendung von Scrum ebenso wenig absichtlich etwas kaputt machen wie beim Autofahren. Richtig eingesetzt ermöglicht Ihnen beides ein gutes Vorankommen.

In den Seminaren von Scrum Alliance und Scrum.org können Sie sich in Gruppen unter Anleitung eines erfahrenen Scrum-Trainers auf die Zertifizierungen vorbereiten und sich mit Anfängern und Professionals über viele Facetten von Scrum austauschen. Ergänzend gibt es noch regionale und globale Treffen der Communities und natürlich jede

Menge Lernstoff in Form von Videos, Blogs und Büchern. Die Bücher von Ken Schwaber und Jeff Sutherland sind allesamt lesenswert. Der bekannteste Titel ist sicher „The Art of Doing Twice the Work in Half the Time“ von Jeff Sutherland. Wenn Sie herausfinden möchten, ob Scrum für Ihr Unternehmen oder Produkt hilfreich ist, indem Sie Jeff Sutherlands Bestseller lesen oder durchblättern, nur weil Sie der Titel geködert hat, dann werden Sie vermutlich enttäuscht. Jeff Sutherland verkaufte viele Exemplare des Buchs. Und wahrscheinlich ist das nicht zuletzt auf den sehr vielversprechenden Titel zurückzuführen. Es ist ein sehr lehrreiches Buch. Allerdings war dieser Titel nie wirklich wörtlich gemeint. Scrum hilft sicher oft dabei, hervorragende Ergebnisse in überschaubarer Zeit zu erzielen. Davon auszugehen, dass Unternehmen bzw. Menschen unter Anwendung des Scrum-**Frameworks** tatsächlich und immer doppelt so viel Arbeit in der Hälfte der Zeit schaffen, mutet einigermaßen naiv an.

Scrum ist nicht besonders neu. Aber die Popularität von Scrum steigt seit Beginn der 2000er Jahre stetig. Viele Unternehmen haben mit agiler Vorgehensweise sehr gute Fortschritte erzielt. Und gerade für junge Softwareentwickler ist ein Arbeitsumfeld, welches nicht agil (und Scrum steht sehr oft synonym für agil) ist, schlicht inakzeptabel. Das liegt daran, dass es nicht ihrer persönlichen Vorstellung von der Arbeit und dem, was sie während des Studiums und nebenher in dem einen oder anderen Start-up bereits praktiziert haben, entspricht. Damit hat sich Scrum zwischenzeitlich zu einem Quasi-Industriestandard entwickelt.

Fast alles soll heutzutage digitalisiert werden. Digitalisierung und Agilität passen gut zusammen. Und agiles Projektmanagement steht grundsätzlich jedem Unternehmen gut. Zumindest ist das die Meinung vieler Manager, die dafür sorgen möchten, dass ihre Produkte nicht den Anschluss verlieren. Es geht bei Scrum unter anderem darum, möglichst zeitnah Feedback vom User einzufordern, dieses anzunehmen und in die Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von Produkten einfließen zu lassen. Damit (aber nicht damit alleine) kann genau das erreicht werden, was Manager sich wünschen: Produkte erfüllen die Anforderungen derer, die sie nutzen bzw. kaufen sollen. Sie sehen also: Die Denkhaltung hinter Scrum ist wahrhaftig nichts Neues. Als Menschen irgendwann begonnen haben, Werkzeuge oder bahnbrechende Dinge wie das Rad zu erfinden, taten Sie das, indem sie Erfahrungen gemacht haben. Sie haben einen Bedarf erkannt, Lösungen ausprobiert, Fehler gemacht, vermutlich die Menschen im direkten Umfeld nach ihrer Meinung gefragt und das Produkt stetig optimiert, bis nach vielen Versuchen die perfekte Axt, ein taugliches Gefäß zum Trinken oder eben ein Rad präsentiert wurde.

Irgendwann in der jüngeren Vergangenheit haben sich Menschen dazu entschlossen, Standards zu definieren, um solche Produktentwicklungsprozesse zu industrialisieren. Anforderungen wurden seither von Produktmanagern spezifiziert, die Umsetzung erfolgte unter der Regie von Projektmanagern und um den Betrieb und die laufende Produktweiterentwicklung kümmern sich wieder andere Manager. Im Fachjargon nennt man diese Teilung auch **Plan-Build-Run**. In Abgrenzung zur iterativen Vorgehensweise bei Scrum nennt man eine stringent geplante Vorgehensweise mit Phasen und Meilensteinen „**Wasserfallmodell**“⁷ – ein Begriff, den Sie wahrscheinlich bereits kennen, gerne auch als „Waterfall“ oder „V-Modell“ bezeichnet.

Einfach mal ausprobieren, zusammenarbeiten und andere Menschen fragen, ob sie auch Erfahrungen gemacht haben, die wertvoll für die Ausgestaltung des Produktes sind, das war nicht mehr en vogue. Und bei vielen Projekten ist das auch keine Frage der Mode, sondern existenziell: Beim Bau eines Wolkenkratzers ist es nach unserer Einschätzung höchst kritisch, wenn man sich kurz vor Fertigstellung überlegt, den Grundriss von quadratisch auf rund zu verändern, weil Kundenbefragungen ergeben haben, dass rund schicker ist. Auch beispielsweise die Deckenhöhe einzelner Etagen aufgrund des Wunsches eines Käufers zu vergrößern, ist nicht mehr ratsam, sobald der Rohbau steht. Scrum hingegen begrüßt Änderungen der Anforderungen, auch spät im Prozess. Damit wirft Scrum das Wasserfallmodell über Bord und stellt statt eines Plans den Nutzer in den Mittelpunkt. Scrum fordert aktiv das Feedback der Stakeholder ein und ist ganz bewusst darauf ausgelegt, Experimente zu machen, zu scheitern und stetig zu lernen. Also, ganz wie früher. Nur in modern. Und digital. Agil eben. Aber nicht beim Bau eines Wolkenkratzers.

Jeff Sutherland geht in seinem Buch „The Art of Doing Twice the Work in Half the Time“ ausführlich auf ein desaströses Beispiel für das Scheitern von Wasserfall-Projekten ein. Die terroristischen Anschläge vom 11. September 2001 hätten nach Auffassung des Untersuchungsausschusses im US-Kongress verhindert werden können. Das FBI hatte angeblich alle Informationen, die dafür erforderlich waren. Da beim FBI allerdings ein veraltetes Computersystem im Einsatz war, wurden diese Informationen nie derart zusammengeführt und ausgewertet, dass entsprechende Maßnahmen hätten eingeleitet werden können. Das System war so antiquiert, dass viele Agenten es schlicht nicht mehr mit Informationen füllten. Das war schlimm genug, aber erst der Beginn dieser Geschichte.

7 Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Wasserfallmodell>

Mit diesen Vorwürfen konfrontiert, argumentierte das FBI so: „Wir arbeiten bereits an einem Plan zur Modernisierung.“ Ein neues Computersystem sollte entwickelt werden. Das „Virtual Case File (VCF) System“. Dafür wurden zunächst 100 Mio. US-Dollar benötigt, dann weitere 70 Mio. US-Dollar. Dann vergingen drei Jahre und schließlich wurde das Projekt 2004 für gescheitert erklärt und eingestellt. Die Vorwürfe wurden erneut laut: Das FBI hatte alle Informationen und ist drei Jahre später noch immer nicht in der Lage, diese im Falle neuer Bedrohungen zu speichern und abzurufen. 170 Mio. US-Dollar wurden verschwendet und es war keine Besserung in Sicht.

2005 erhielt das US-Unternehmen Lockheed Martin den Auftrag, ein neues Programm namens „Sentinel“ zu entwickeln. Preisschild waren etwas mehr als 450 Mio. US-Dollar und Fertigstellung war für 2009 avisiert. 2010 wurde auch dieses Projekt bei einem Fertigstellungsgrad von etwa 50 Prozent gestoppt. Vom Budget waren nur noch etwa 5-10 Prozent übrig. Die aktualisierte Analyse ergab, dass die Fertigstellung noch weitere 6-8 Jahre dauern und zusätzliche 350 Mio. US-Dollar kosten würde.

Der Schluss in aller Kürze: Es kam, wie wir es dem FBI, Jeff Sutherland und der Legende gerne glauben: Das FBI beauftragte einen Spezialisten für „Agile Methodik“ und dokumentierte dies sogar wörtlich im Bericht an den Kongress. Damit war der Begriff „agil“ zum ersten Mal auch politisch als potenzieller Lösungsansatz offiziell dokumentiert. Die Entwicklung wurde mit einem deutlich verkleinerten Team inhouse nach Scrum weitergeführt. Und nur 18 Monate später ging das System in Betrieb und kostete nur 20 Mio. US-Dollar aus dem restlichen Budget. 2012 wurde es ausgeliefert und arbeitet bis heute. Wie die laufende Produktweiterentwicklung läuft, haben wir nicht recherchiert.

Viel wichtiger als der Glaube an all diese Zahlen und Details ist die Tatsache, dass Scrum in diesem Umfeld seine Stärken ausspielen durfte. Statt meterhoher Stapel von Pflichtenheften und Vertragsvereinbarungen, brachten Scrum-Boards und Sprints den Erfolg. Die Menschen, die an der jahrelangen Vorarbeit beteiligt waren, haben nur ihren Job gemacht, wie er ihnen beigebracht wurde. Für alles gab es Vereinbarungen, Anforderungen, Kontrollinstanzen, Formulare, Durchschläge, Genehmigungen usw. Aber was letztlich geholfen hat, waren Priorisierung, Eigenverantwortung, Commitment und Vertrauen. Lesen Sie gerne die ganze Geschichte in Sutherlands Buch oder auf unzähligen Seiten im Internet nach. Die Erfolgsgeschichte von bzw. mit Scrum ist seither unaufhaltsam und mit unzähligen weiteren Beispielen belegt.

Nun möchten Sie vermutlich erst einmal nicht tiefer in die Geschichte eintauchen. Sie lesen dieses Buch ja eher, weil Sie zukünftig nach Scrum arbeiten möchten oder gerade