

Wesentliche Scrum-Grundsätze erkennen

Nützliche Scrum-Werte und Strukturen identifizieren

# Kapitel 1

## Die Grundlagen von Scrum

**S**crum ist ein empirisches Expositionsmodell, das bedeutet, dass Menschen, die das Scrum-Modell anwenden, Wissen aus der Praxis gewonnen haben und auf der Grundlage dieser Erfahrungen Entscheidungen treffen. Es bietet die Möglichkeit, Ihr Projekt zu organisieren – sei es die Veröffentlichung eines neuen Smartphones oder die Koordination der Geburtstagsparty Ihrer Tochter in der fünften Klasse. So können Sie herauszufinden, ob Ihr Ansatz zu den gewünschten Ergebnissen führt. Wenn Sie etwas erledigen müssen, stellt Scrum eine Struktur bereit, die zu größerer Effizienz und schnelleren Ergebnissen führt.

Bei Scrum regiert der gesunde Menschenverstand. Sie konzentrieren sich auf das, was heute getan werden kann, mit dem Ziel, die zukünftige Arbeit in überschaubare Teile aufzuteilen. Sie sehen sofort, wie gut Ihre Entwicklungsmethodik funktioniert. Wenn Sie in Ihrem Ansatz Ineffizienzen erkennen, können Sie mit Scrum darauf reagieren und zielgerichtet und schnell Anpassungen vornehmen.



Obwohl das empirische Modell der Betrachtung und Weiterentwicklung auf den Anbeginn der Zeit in der Kunst zurückgeht – in der Bildhauerei zum Beispiel meißelt man weg, überprüft die Ergebnisse, nimmt erforderliche Anpassungen vor und meißelt weiter –, stammt ihre heutige Verwendung aus der Computermodellierung. Das empirische Modell der Betrachtung und Weiterentwicklung bedeutet, die tatsächlichen Ergebnisse zu beobachten oder in Erfahrung zu bringen, anstatt sie mit Hilfe von Forschung oder mathematischer Formeln zu simulieren und dann auf der Grundlage dieser Erfahrungen Entscheidungen zu treffen. Bei Scrum zerlegen Sie Ihr Projekt in machbare Teile; anschließend beobachten Sie bei jedem Schritt Ihre Ergebnisse. So können Sie sofort die notwendigen Änderungen vornehmen, um Ihr Projekt auf dem bestmöglichen Weg zu halten.

## Die Grundlagen aus der Vogelperspektive

Scrum ist keine Methodik, sondern eine neue Denkweise. Es handelt sich dabei nicht um einen »Malen nach Zahlen«-Ansatz, bei dem Sie am Ende ein Produkt erhalten. Es ist ein einfaches Rahmenwerk für die klare Definition von Rollen und die Organisation der zu erledigenden Arbeiten, damit Sie diese effektiver priorisieren und die ausgewählte Arbeit effizienter abschließen können. Frameworks sind weniger präskriptiv als Methoden und bieten ein angemessenes Maß an Flexibilität für Prozesse, Strukturen und Werkzeuge, die diese ergänzen. Bei der Verwendung dieses Ansatzes können Sie komplementäre Methoden und Praktiken anwenden und schnell feststellen, ob Sie echte, greifbare Fortschritte erzielen. Sie erstellen innerhalb von Wochen, Tagen oder (in einigen Fällen) Stunden getestete, verwertbare Ergebnisse.

Wie der Prozess, ein Haus Stein für Stein zu bauen, ist Scrum ein iterativer, inkrementeller Ansatz. Es gibt Ihnen einen frühen empirischen Nachweis von Leistung und Qualität. Die Rollen sind klar und selbstbestimmt, wobei Einzelpersonen und Teams die benötigte Freiheit und Werkzeuge erhalten, um ihre Arbeit zu erledigen. Umständliche Fortschrittsberichte, redundante Meetings und aufgeblähte Verwaltungsebenen gibt es nicht. Wenn Sie einfach nur die Arbeit erledigen wollen, ist Scrum der richtige Ansatz.



Scrum ist ein Begriff, der aus dem rauen Rugby-Spiel stammt. Huddles oder Scrums werden gebildet, indem die Stürmer des einen Teams ihre Arme ineinander verhaken, die Köpfe nach unten beugen. Ihnen gegenüber stehen die Stürmer der gegnerischen Mannschaft, welche die gleiche Körperhaltung einnehmen. Der Ball wird dann in die Mitte dieses geordneten Spielgedränges geworfen. Obwohl jedes Teammitglied eine bestimmte Position hat, spielen alle Teammitglieder sowohl angreifende als auch verteidigende Rollen und arbeiten zusammen, um den Ball über das Spielfeld zu bewegen. Wie beim Rugby ist Scrum darauf angewiesen, dass talentierte Menschen mit unterschiedlichen Verantwortlichkeiten und Aufgabenbereichen in Teams eng zusammenarbeiten, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.

Wir möchten ein wenig beachtetes Konzept von Scrum betonen, mit dem sich zwei Drittel dieses Buches befassen: die erstaunliche Vielseitigkeit von Scrum. Leute, die Scrum kennen, denken, dass es für Software, Informationstechnologie (IT) oder technische Anwendungen maßgeschneidert wurde, aber das ist nur die Spitze des Scrum-Bergs. Absolut jedes Projekt – egal ob groß, klein, technisch, künstlerisch, sozial oder persönlich – kann das Scrum-Framework produktiv nutzen. In den Kapiteln 8 bis 18 zeigen wir Ihnen, wie. Seien Sie vorgewarnt! Scrum ist so ein süchtig machendes Framework, dass Sie es benutzen werden, um die Fußballmannschaft Ihres Kindes zu trainieren, Ihre Nachbarschaftswache zu planen und sogar Ihre Übungsroutine zu verbessern.

## Roadmap to Value – Der Wertschöpfungsplan

In diesem Buch erörtern wir Techniken, die von einigen erfahrenen Scrum-Praktikern als übliche Praxiserweiterungen für Scrum verwendet werden. Diese Techniken ergänzen das Scrum-Framework, sie ersetzen es aber nicht. Wir weisen auf Unterschiede hin, wenn sie

aufzutreten. Alle gängigen Praktiken, die wir einbeziehen und empfehlen, sind erprobt und getestet – gleichzeitig sind wir uns darüber bewusst, dass diese Praktiken außerhalb des grundlegenden Scrum-Frameworks liegen. Es handelt sich dabei um Vorschläge, die Sie in Ihrer eigenen Situation in Erwägung ziehen und eventuell einsetzen können.

Wir nennen diese Ansammlung von Scrum und geprüften gängigen Praktiken die »Roadmap to value«, den Wertschöpfungsplan. Diese Roadmap besteht aus sieben Phasen, die Sie – angefangen bei der Visionsphase Ihres Projekts bis zur Aufgabenebene und wieder zurück – in einem kontinuierlichen Prozess der Überprüfung und Anpassung führen. Mit anderen Worten, die Phasen helfen Ihnen, zu erkennen, was Sie erreichen wollen. Sie müssen dann diese Vision in einen effizienten Zyklus unterteilen, mit welchem Sie jeden Tag, jede Woche und jeden Monat echte Ergebnisse erzielen.

Welche Idee, die Millionen von Euro wert ist, schlummert seit Jahren schon in Ihrem Hinterkopf? Folgen Sie den sieben Phasen. Sie zeigen Ihnen die Machbarkeit und Abwegigkeit Ihrer Idee. Aber auch wo Sie Verbesserungen vornehmen können – Schritt für Schritt, Stück für Stück.

Abbildung 1.1 zeigt eine ganzheitliche Betrachtung der Roadmap to Value. In der Abbildung sehen Sie, dass Sie mit der Produktvision beginnen, die Planungsphase durchlaufen und dann in die zyklische Welt der Sprints, Reviews und Retrospektiven eintreten.

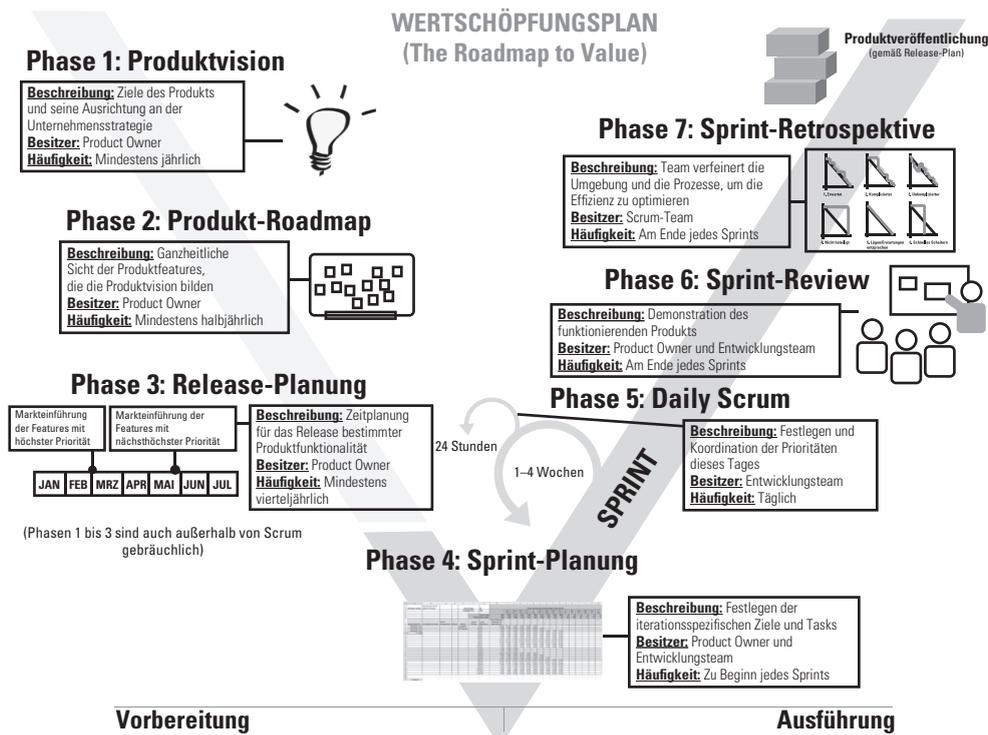
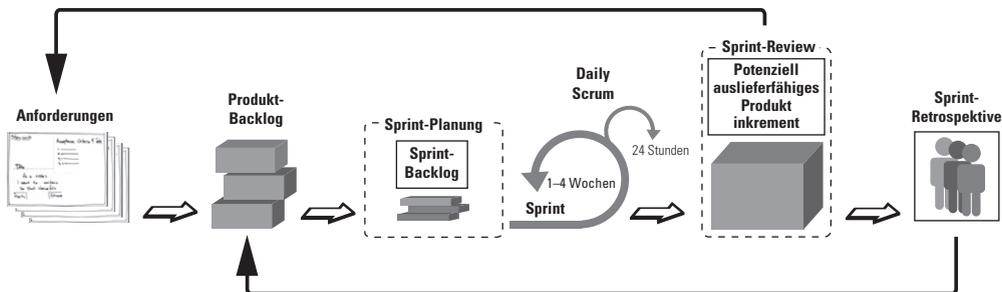


Abbildung 1.1: Die sieben Phasen der Roadmap to Value

## Scrum im Überblick

Der Prozess von Scrum ist einfach und kreisförmig, wobei die Überprüfung und Anpassung konstante Elemente darstellen. Zunächst wird eine grob geordnete To-do-Liste – das so genannte Produkt-Backlog – erstellt und gepflegt. Dann werden die Elemente mit den höchsten Prioritäten für einen festen, regelmäßigen Zeitraum – den sogenannten Sprint – ausgewählt, innerhalb dessen das Scrum-Team einem vorgegebenen und gemeinsam vereinbarten Ziel nachstrebt.

Abbildung 1.2 zeigt eine Übersicht über den Scrum-Ansatz.



**Abbildung 1.2:** Eine vereinfachte Übersicht der Ereignisse und Zyklen von Scrum

Der Scrum-Prozess erlaubt es Ihnen, sich schnell an verändernde Marktkräfte, technologische Zwänge, Vorschriften, neue Innovationen und fast alles andere, das Sie sich vorstellen können, anzupassen. Der Schlüssel hierbei ist, dass fortlaufend die Elemente mit den höchsten Priorität bis zu deren Fertigstellung abgearbeitet werden. Alle Elemente mit der höchsten Priorität werden mittels der folgenden Schritte vollständig entwickelt und getestet:

- ✓ Ausarbeitung der Anforderung
- ✓ Entwurf
- ✓ Entwicklung
- ✓ Umfassende Tests
- ✓ Integration
- ✓ Dokumentation
- ✓ Abnahme



Um die einzelnen Anforderungen vollständig zu erstellen, werden für jedes Element die oben aufgeführten sieben Schritte ausgeführt. Jede Anforderung, die für einen Sprint übernommen wird, egal wie klein oder groß, wird vollständig entwickelt, getestet und dann genehmigt oder abgelehnt.

Wenn eine Anforderung akzeptiert und daher als »auslieferfähig« angesehen wird, wissen Sie, dass sie funktioniert. Hoffnung und Rätselraten werden so aus der Gleichung herausgenommen und durch die Realität ersetzt. Sie erstellen Ihr Produkt Schritt für Schritt und

präsentieren diese greifbaren Inkremente den Stakeholdern, um Rückmeldung zu erhalten. Dieses Feedback generiert neue Anforderungen, die in das Produkt-Backlog aufgenommen und die gegen bereits bekannte Anforderungen priorisiert werden.

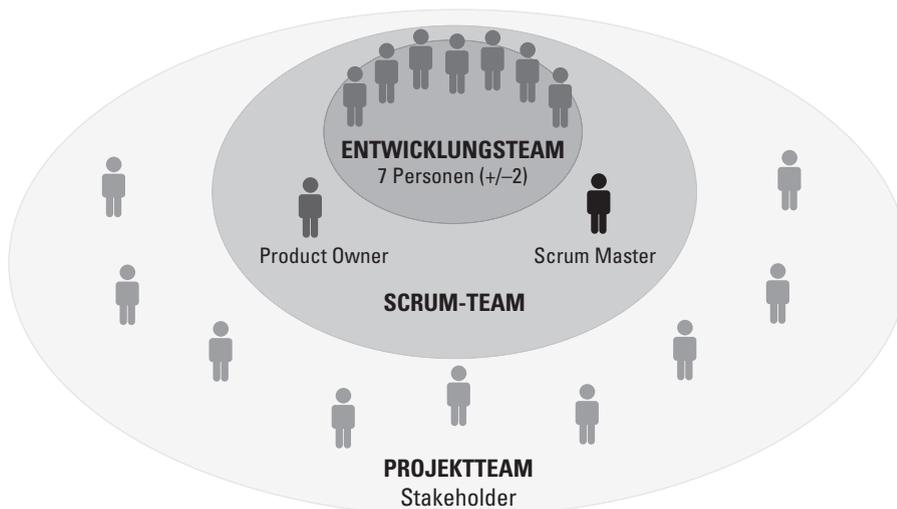


Was ist wichtiger: Effizienz oder Effektivität? Effektivität ist zweifellos wichtiger. Machen Sie sich keine Sorgen um Effizienz, bis Sie herausgefunden haben, wie Sie effektiv sein können. Ein sehr effizientes Entwicklungsteam, das an den falschen Dingen arbeitet, vergeudet seine Zeit. Ein supereffektives Entwicklungsteam kann jedoch leicht Effizienz lernen. Arbeiten Sie immer zuerst an den *richtigen* Dingen. Wie der Wirtschaftswissenschaftler und Managementautor Peter F. Drucker sagte: »Es gibt nichts Unnützeres, als effizient das zu tun, was überhaupt nicht getan werden sollte«.

Der Scrum-Zyklus wird immer wieder durchlaufen. Neben dem konstanten Feedback-Fluss hilft Ihnen der Umstand, dass nur die Produkt-Backlog-Einträge mit der höchsten Priorität entwickelt werden, zu erkennen, was Ihre Kunden wirklich wollen und ihnen genau das schneller und mit höherer Qualität zu liefern.

## Scrum-Teams

Unabhängig vom Umfang Ihres Scrum-Projekts hat Ihr Scrum-Team ähnliche Eigenschaften. Die Größe der Entwicklungsteams variiert etwas, aber die Rollen bleiben die gleichen. Die einzelnen Rollen werden im Laufe des Buchs ausführlich besprochen. Abbildung 1.3 stellt ein Scrum-Team grafisch dar.



**Abbildung 1.3:** Im Zentrum eines Scrum-Teams befindet sich das Entwicklungsteam

Das Herz des Scrum-Teams bildet das Entwicklungsteam – die Leute, die zusammenarbeiten, um das Produkt selbst zu entwickeln. Sie arbeiten direkt mit einem Product Owner und Scrum Master zusammen. Diese stimmen die Geschäfts- und Entwicklungsprioritäten der Organisation aufeinander ab und beseitigen Ablenkungen. So kann sich das

Entwicklungsteam auf die Entwicklung eines qualitativ hochwertigen Produkts konzentrieren.

Stakeholder sind zwar keine Scrum-Rollen, jedoch nehmen wir sie in Abbildung 1.3 auf, weil sie Ihr Projekt beeinflussen. Es kann sich dabei um interne oder externe Stakeholder handeln. Teammitglieder des Marketings, der Rechts- oder Complianceabteilung, aber auch insbesondere Kunden sind Beispiele für Stakeholder.

Das Scrum-Team selbst hat die komplette Verantwortung. Die Teammitglieder finden heraus, wie sie ihre Ziele in dem Umfeld, in dem sie sich befinden, erreichen können.

## Gewaltenteilung

Scrum kennt drei verschiedene Rollen, die zwar gleichberechtigt sind, deren Funktionen aber unabhängig und getrennt voneinander sind:

- ✓ Product Owner: Das *Was* und *Wann* (und nicht das *Wieviel*)
- ✓ Entwicklungsteam: Das *Wie* und das *Wieviel*
- ✓ Scrum Master: Der *Prozess*

Jede Rolle hat einen definierten Zweck, um die Produktivität des Teams zu steigern.

Die Macher von Scrum haben sich diese Rollen nicht zufällig ausgedacht, sondern diese durch jahrelange Erfahrung in der Arbeit mit Projektteams aller Art entwickelt. Sie sahen gute und schlechte Kombinationen und fanden heraus, dass sich die besten Ergebnisse mit diesen drei Rollen erzielen lassen.



Wir bevorzugen, dass jede Person in einer Scrum-Rolle eine Vollzeitkraft ist, die sich ausschließlich dem Projekt des Scrum-Teams widmet. Lassen Sie Ihre Teammitglieder nicht gleichzeitig an mehreren Projekten arbeiten und setzen Sie keine Teilzeitkräfte ein. Wie viele Fußballmannschaften der Bundesliga haben Teilzeitspieler oder solche, die für mehrere Teams spielen? Keine, die erfolgreich sind.



Im Scrum steht keine einzelne Person oder Rolle über der anderen. Alle stehen auf der gleichen Stufe, niemand ist ein Chef oder Untergebener. Die Betonung liegt auf dem »Wir« und nicht auf dem »Ich«.

## Scrum-Framework

Scrum ist eher ein Framework als eine Methodik. Es bietet Klarheit über Verantwortlichkeiten durch Rollen, Sichtbarkeit durch Artefakte und Möglichkeiten zur Überprüfung und Anpassung durch Ereignisse. Innerhalb dieser Struktur ist Scrum ein Container für andere Prozesse und Werkzeuge, die für die spezifischen Bedürfnisse eines Teams, einer Organisation oder eines Produkts geeignet sind.



Ein Scrum-Projekt verwendet ein 3-3-5-Framework:

- ✓ Drei Rollen
- ✓ Drei Artefakte
- ✓ Fünf Ereignisse

All diese Framework-Elemente passen in den Scrum-Prozess, der iterativ und inkrementell ist. Sie erstellen und verbessern Ihr Produkt schrittweise. Auch verbessern Sie Ihren Prozess zunehmend mit dem folgenden einfachen Framework:

✓ Rollen

- Product Owner
- Entwicklungsteam
- Scrum Master

✓ Artefakte

- Produkt-Backlog
- Sprint-Backlog
- Produktinkrement

✓ Ereignisse

- Sprint
- Sprint-Planung
- Daily Scrum
- Sprint-Review
- Sprint-Retrospektive



In der Scrum-Welt sind Artefakte Listen von zu erledigenden Arbeiten oder Arbeitsprodukten, die als auslieferfähig angesehen werden. Im Gegensatz zu archäologischen Artefakten sind Scrum-Artefakte allerdings nicht in Stein gemeißelt. Der Scrum-Prozess erfordert eine kontinuierliche Überprüfung und Bewertung der Artefakte, um sicherzustellen, dass Sie in die richtige Richtung graben.

Jede Rolle, jedes Artefakt und jedes Ereignis im Scrum hat einen bestimmten Zweck. Sie stellen Ihr Projekt in den Scrum-Rahmen, indem Sie sich durch die sieben Phasen der Roadmap to Value bewegen (siehe weiter vorn in diesem Kapitel), aber die eigentlichen Werkzeuge und Techniken zur Erreichung Ihrer Ziele sind Ihre eigenen. Scrum sagt Ihnen nicht, wie Sie Ihr Ziel erreichen sollen, sondern bietet lediglich einen Rahmen, in dem Sie klar sehen können, was Sie tun.

Das Konzept von Scrum ist einfach, aber die Implementierung kann kompliziert sein. Mit Scrum es ist so ähnlich, wie körperlich in Form zu kommen. Das Konzept sagt, dass Sie mehr trainieren und weniger Kalorien zu sich nehmen müssen; in der Praxis kann der Prozess jedoch weit komplexer sein.

Es folgen einige gängige Praktiken, die Scrum (zusätzliche Elemente sind in Kursivschrift dargestellt) ergänzen und zu unglaublichen Erfolgen geführt haben. Wir haben hier auf ein 5-6-7-Framework umgestellt:

✓ Rollen

- Product Owner
- Entwicklungsteam
- Scrum Master
- *Stakeholder*
- *Scrum Mentor*

✓ Artefakte

- Vision
- *Produkt-Roadmap*
- Produkt-Backlog
- Release-Plan
- Sprint-Backlog
- Produktinkrement

✓ Ereignisse

- *Projektplanung*
- *Release-Planung*
- Sprint
- Sprint-Planung
- Daily Scrum
- Sprint-Review
- Sprint-Retrospektive

Das Framework ist immer noch einfach, jedoch enthält es zusätzliche Rollen, Artefakte und Ereignisse, die den Prozess glätten sollen. Wir besprechen diese Rollen, Artefakte und Ereignisse ausführlich im weiteren Verlauf dieses Buches.

## Die Ursprünge von Scrum

Obwohl wir seit fast 100 Jahren an den agilen Frameworks arbeiten, die wir heute verwenden, wurde das erste Scrum-Team 1993 von Jeff Sutherland gegründet, nachdem er die Konzepte des Harvard-Business-Review-Artikels aus dem Jahre 1986 mit dem Titel »The New New New Product Development Game« angewandt hatte. Mit Scrum-Co-Creator Ken Schwaber formalisierte Jeff das Scrum-Framework auf der OOPSLA 95 (International Conference on Object-Oriented Programming, Systems, Languages, and Applications).

## Das Feedback-Fest

Ein klarer Vorteil von Scrum gegenüber anderen Projektmanagement-Frameworks ist die Feedbackschleife, die Ihnen frühzeitig und kontinuierlich zeigt, was funktioniert, was nicht funktioniert, was fehlt und was merkwürdig ist.

Feedback wird regelmäßig von Scrum-Teammitgliedern, Stakeholdern und Kunden generiert. Der Prozess läuft in etwa so ab:

1. Tägliches Feedback findet unter den Mitgliedern des Entwicklungsteams statt, während sie die Projektanforderungen entwickeln.
2. Täglich findet eine direkte Interaktion zwischen dem Product Owner und dem Entwicklungsteam statt, um vor Ort Antworten und Feedback zu erhalten.
3. Der Product Owner gibt direktes Feedback, da er jede fertiggestellte Anforderung akzeptiert oder ablehnt.
4. Am Ende eines jeden Sprints geben interne Stakeholder Feedback.
5. Am Ende jedes Release erhält das Team Feedback vom externen Markt.

Sie erzielen mit dem Scrum-Modell bessere Ergebnisse als mit traditionellen Projektmanagementmodellen, da Scrum mehr Wert auf die Produktentwicklung als auf die Entwicklung von Artefakten legt. Daher ist es bei Scrum wichtiger, greifbare, getestete Produkte anzuliefern anstatt Berichte über das, was möglich ist. Sie erhalten regelmäßig Feedback, was es Ihnen ermöglicht, Ihr Produkt inkrementell so schnell wie möglich auf den Markt bringen zu können.

Am Ende des Projekts, das genau genommen aus einer Reihe von Sprints innerhalb einer Reihe von Markt releases besteht, müssen Sie sich nicht fragen, ob Sie das produziert haben, was Ihre Kunden wollen. Da Sie die ganze Zeit über mit den Kunden kommuniziert und von ihnen Feedback erhalten haben. Der Überprüfungs- und Anpassungsprozess dient Ihren eigenen Interessen, während Sie das liefern, was Ihre Kunden tatsächlich wollten.

## Agile Wurzeln

Um Scrum zu verstehen, hilft es, in die weite Welt der agilen Techniken einzutauchen, denn Agilität ist der Oberbegriff, unter dem Scrum steht.

Agilität ist eine Beschreibung von Ansätzen, die sich an den Werten des Agilen Manifests und den zwölf Agilen Prinzipien orientieren, die wir in diesem Abschnitt skizzieren. Scrum ist einer dieser agilen Ansätze.



Einen umfassenden Einblick in agile Techniken finden Sie im Buch *Agiles Projektmanagement für Dummies* von Mark Layton und Steven Ostermiller (Wiley-VCH Verlag GmbH & Co, KGaA).

## Drei Säulen der Verbesserung

Das empirische Prozesssteuerungsmodell steht auf drei Säulen, die für agile Ansätze und damit auch für Scrum typisch sind:

- ✓ Transparenz
- ✓ Überprüfung
- ✓ Anpassung

### Transparenz

Besonders zeichnen sich Agile Techniken im Allgemeinen und bei Scrum im Besonderen durch Transparenz aus. Wenn die Kommunikationskanäle klar und zugänglich sind, werden Informationen im gesamten Unternehmen verbreitet. Die gesamte Organisation weiß, was getan wurde, woran gerade gearbeitet wird, was noch zu tun ist und welche Hindernisse den Weg blockieren. Von Anfang an liefern Sie echte Ergebnisse, die getestet und dann genehmigt oder zur Anpassung zurückgeschickt werden. Die Verzögerungszeit zwischen dem Startdatum und den nutzbaren Ergebnissen beträgt nun Tage statt Monate.

Bei der Transparenz geht es nicht nur darum, schnell Ergebnisse zu sehen. Jeder sollte den Prozess aus dem gleichen Blickwinkel betrachten. Ein Framework (beispielsweise Scrum) wird gemeinsam genutzt, zusammen mit einer vereinbarten Definition of Done. Sowohl Beobachter als auch Teilnehmer sehen die Ergebnisse und können sie in der gleichen Weise interpretieren.

### Überprüfung

Wie Sie in den folgenden Kapiteln erfahren, werden agile Projekte in die kleinstmöglichen verwertbaren Teile zerlegt (häufig als User Stories erfasst; siehe Kapitel 3). Ziele werden innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens gesetzt: der Sprint, das Release und das Projekt. Nachdem ein bestimmtes Teilelement fertig ist, wird es überprüft. So wird sichergestellt, dass es funktioniert und das tut, was der Kunde wünscht.

Diese Überprüfungen werden von Personen durchgeführt, die mit dem Auftrag vertraut sind – diejenigen, die die Arbeit ausführen, und diejenigen, die den Kunden vertreten. Dieser Prozess eliminiert die Zeitverzögerung, die eine externe Person benötigt, um diese Aufgabe zu erledigen. Es bedeutet auch, dass alle Anpassungen schnell vorgenommen werden können, da das erforderliche Wissen vorhanden ist.

## Anpassung

Ergeben sich im Rahmen der Überprüfung Ungenauigkeiten und/oder Ineffizienzen, das heißt, wenn das Feature nicht richtig funktioniert, muss eine Anpassung vorgenommen werden. Die Anpassung sollte so schnell wie möglich und vor dem Wechsel zum nächsten zu erledigenden Punkt auf der To-Do-Liste erfolgen. Mit anderen Worten, wenn Sie weitermachen, wissen Sie, dass alles, was Sie bereits erledigt haben, richtig funktioniert.

Scrum ermöglicht die sofortige Durchführung von Überprüfung und Anpassungen auf Team- und Projektebene in Form von Reviews, Retrospektiven und dem Daily Scrum (siehe Kapitel 6 und 7).

## Ein agiles Manifest

Scrum ist ein Framework und keine Methodik mit vorgegebenen Schrittfolgen. Sie müssen immer noch selbst denken und Entscheidungen treffen. Einer der Vorteile des Scrum-Frameworks besteht darin, dass es Ihnen ermöglicht auf Basis der Realität, in der Sie sich befinden, die für Sie besten Entscheidungen zu treffen.

Im Jahr 2001 einigten sich 17 Software- und Projekexperten auf vier Hauptwerte für ihre Programmiermethoden. Diese Werte werden als Agiles Manifest bezeichnet:

*Wir erschließen bessere Wege, um Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:*

- ✓ **Individuen und ihre Interaktionen** stehen über Prozessen und Werkzeugen.
- ✓ **Funktionierende Software** steht über einer umfangreichen Dokumentation.
- ✓ **Zusammenarbeit mit dem Kunden** steht über Vertragsverhandlungen.
- ✓ **Reagieren auf Veränderungen** steht über dem Befolgen eines Plans.

*Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.*

*Agiles Manifest © 2001: Kent Beck, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Robert C. Martin, Steve Mellor, Ken Schwaber, Jeff Sutherland, Dave Thomas*

Auch wenn das Agile Manifest und die Prinzipien von und für Software-Experten geschrieben wurden, bleiben die Werte für jedes Scrum-Projekt gültig. Das Global Positioning System

(GPS) zum Beispiel wurde vom und für das Militär entwickelt, aber es bedeutet nicht, dass man davon nicht profitieren kann, wenn man in einen unbekanntem Stadtteil fährt.



Weitere Informationen über das Agile Manifest und seine Urheber finden Sie unter <http://agilemanifesto.org>.

## Zwölf Agile Prinzipien

Die Urheber des Agilen Manifestes haben sich ebenfalls auf zwölf Agile Prinzipien geeinigt. Innerhalb Ihres Scrum-Projekts können Sie anhand dieser Prinzipien überprüfen, ob Ihr Framework den agilen Zielen entspricht:

1. Unsere oberste Priorität ist es, den Kunden durch frühzeitige und kontinuierliche Lieferung wertvoller Software zufriedenzustellen.
2. Begrüßen Sie Anforderungsveränderungen, auch spät in der Entwicklung. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.
3. Liefern Sie häufig funktionierende Software, von ein paar Wochen bis zu ein paar Monaten, und bevorzugen Sie kürzere Zeiträume.
4. Geschäftsleute und Entwickler müssen während des gesamten Projekts täglich zusammenarbeiten.
5. Bauen Sie Projekte um motivierte Menschen herum. Geben Sie ihnen die Umgebung und Unterstützung, die sie brauchen, und vertrauen Sie darauf, dass sie die Arbeit erledigen.
6. Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an ein und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist das persönliche Gespräch.
7. Funktionierende Software ist das wichtigste Maß für den Fortschritt.
8. Agile Prozesse fördern eine nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Nutzer sollten in der Lage sein, ein konstantes Tempo auf unbestimmte Zeit beizubehalten.
9. Ständiges Augenmerk auf hohe technische Qualität und gutes Design fördern die Agilität.
10. Einfachheit – die Kunst, den Umfang der nicht geleisteten Arbeit zu maximieren – ist unerlässlich.
11. Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen aus selbstorganisierenden Teams.
12. In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann, und passt sein Verhalten entsprechend an.



Die Prinzipien ändern sich nicht, aber die Werkzeuge und Techniken, um sie zu erreichen, können sich ändern.

Einige der Prinzipien sind leichter umzusetzen als andere. Nehmen Sie als Beispiel Prinzip 2. Vielleicht sind einige Bereiche Ihres Unternehmens (oder Ihrer Gruppe oder Familie) offen für Veränderungen und neue Ideen. Für diese ist Scrum natürlich und sie sind bereit loszulegen. Es kann aber auch andere geben, die widerstandsfähiger gegenüber Veränderungen sind.

Oder nehmen Sie Prinzip 6. Das Arbeiten von Angesicht zu Angesicht ist in Ihrem Projekt möglicherweise nicht möglich. Mit dem Internet und der Globalisierung der Belegschaften haben Sie vielleicht Teammitglieder von Mumbai über Moskau bis Miami. Sie könnten technische Lösungen in Betracht ziehen – wie Skype, Google Hangouts und Telefonkonferenzen – aber keine dieser Lösungen entspricht der Absicht von Prinzip 6 und keine ist so gut wie die persönliche Kommunikation.

Ihr Projekt steht vor besonderen Herausforderungen. Lassen Sie sich von einem Schluckauf oder einem weniger perfekten Szenario nicht davon abhalten, Ihr Projekt weiterzuführen. Ein Teil des Spaßes am Umgang mit Scrum ist die Lösung von Problemen, um Ergebnisse zu erzielen. Halten Sie sich an die zwölf Prinzipien und Ihre Projekte werden schnell zu qualitativ hochwertigen Ergebnissen führen.

## Der Marshmallow-Test

Im Jahr 2010 hielt der Autor und Redner Tom Wujec einen bemerkenswerten TED-Vortrag mit dem Titel »The Marshmallow Challenge«, in dem er eine Designübung des Designers Peter Skillman erörterte. In dieser Übung erhalten kleine Gruppen von Teilnehmern 18 Minuten Zeit, um eine freistehende Skulptur mit seltsamen, minimalen Werkzeugen zu bauen: 20 Spaghetti, 1 Stück Klebeband, 1 Stück Schnur und 1 Marshmallow. Wujec begann, diesen Test durchzuführen und die Ergebnisse zu studieren. Die meisten Gruppen bemühten sich darum, etwas Hochwertiges oder Verlässliches zu schaffen. Die Gruppenmitglieder diskutierten Optionen, planten ein endgültiges Design und bauten es zusammen, nur um herauszufinden, dass die Struktur nicht standhalten würde.

Die Gruppen, die am schlechtesten abgeschnitten haben, waren kürzliche Absolventen von Business Schools. Die Gruppen mit den besten Leistungen waren Kindergartenkinder, die immer höhere und kreativere Strukturen hervorbrachten.

Wujec sagte, wenn Wirtschaftsstudenten an einer Idee arbeiten, glauben sie, dass es nur eine »richtige« Lösung gibt, also verbringen sie einen Großteil ihrer Zeit damit, über diese nachzudenken und sie zu planen. Die Kinder hingegen begannen einfach, mit den Werkzeugen zu spielen. Sie lernten, was nicht funktionierte, und änderten es; dann fanden sie heraus, was funktionierte, und behielten es. Mit anderen Worten, sie haben die ganze Zeit Prototypen gebaut.

Im Hinblick auf den Kontext von Scrum lässt sich erkennen, dass die Prinzipien der Überprüfung und Anpassung der Natur des Menschen entsprechen. Wir wollen überprüfen und anpassen, aber im Laufe der Zeit verlernen wir es. Stattdessen wird uns beigebracht, dass die Planung und die vorherige vollständige Erarbeitung einer Lösung der richtige Weg ist. Aber Kinder erinnern uns daran, dass dieser Denkansatz falsch sein kann.

## Drei Platinium-Prinzipien

Wir arbeiten seit mehr als einem Jahrzehnt mit agilen und Scrum-Projekten und haben Dutzende von kleinen Firmen, großen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen beraten. Wir wissen, wie gut diese Prinzipien funktionieren, weil wir ihren Wert bei der Umsetzung gesehen haben.

Hier sind drei weitere Prinzipien, die die Leistung der Teams, die wir beraten, kontinuierlich verbessert haben:

- ✓ Widerstehen Sie Formalitäten.
- ✓ Denken und handeln Sie als Team.
- ✓ Visualisieren Sie, statt zu schreiben.

Diese Prinzipien lassen sich auf jedes Projekt anwenden, nicht nur auf die Softwareentwicklung. Ein Teil der Schönheit der agilen Techniken ist, dass man sie für alles verwenden kann.

## Widerstehen Sie Formalitäten

Haben Sie jemals eine umwerfende Präsentation gesehen und sich gefragt, wie viel Zeit jemand damit verbracht hat, diese zusammenzustellen? Denken Sie nicht einmal daran, dies für ein Scrum-Projekt zu tun. Sie können es auf ein Flipchart schreiben, es an eine Wand kleben, wo die Leute es sehen können, und sich dann wieder der Wertschöpfung zuwenden. Wenn eine Diskussion erforderlich ist, gehen Sie zu den betroffenen Parteien und führen die Diskussion. Die Visualisierung jeder Iteration des Entwurfsprozesses nimmt nur sehr wenig Zeit in Anspruch. Verwenden Sie Ihre wertvolle Zeit und Mühe auf die Entwicklung des Produkts statt auf ausgefeilte Präsentationen.



Atos Origin hat eine unabhängige Studie erstellt, die zeigt, dass der durchschnittliche Mitarbeiter im Unternehmen 40 Prozent seines Arbeitstages mit internen E-Mails verbringt, die keinerlei geschäftlichen Nutzen bringen. Das bedeutet, dass die eigentliche Arbeitswoche erst am Mittwoch beginnt.

Prunk wird zu oft mit Professionalität und Fortschritt verwechselt. In Scrum-Projekten werden Sie bei Fragen ermutigt, sofort, direkt und informell zu kommunizieren. Auch sollen Sie eng mit Ihren Teammitgliedern zusammenzuarbeiten, um die Effizienz zu steigern und Zeit zu sparen.

Vermeiden Sie diese unproduktiven Fallen:

- ✓ Ausgefallene, zeitraubende Präsentationen
- ✓ Lange und/oder unkonzentrierte Meetings
- ✓ Riesige Mengen an Dokumentation
- ✓ Übermäßiger Aufwand, der den Fortschritt rechtfertigt

Betonen Sie diese Produktivitätssteigerer:

- ✓ Machen Sie nur so viel, dass es gerade ausreicht. Bei allen Dingen sollte nur so viel gearbeitet werden, um gerade so das Ziel zu erreichen. (Verwechseln Sie Angemessenheit nicht mit Mittelmäßigkeit. Ausreichend ist ausreichend; mehr ist verschwenderisch, und dadurch, dass Dinge unnötig aufgebläht werden, entstehen oft Probleme. Siehe Agiles Prinzip 10 weiter vorn in diesem Kapitel).
- ✓ Kommunizieren Sie häufig mit allen Beteiligten, um den Bedarf an umfangreichen Updates zu reduzieren.
- ✓ Kommunizieren Sie einfach und direkt. Wenn Sie mit jemandem persönlich sprechen können, tun Sie das.

Finden Sie den einfachsten Weg, um das zu bekommen, was Sie brauchen, immer mit dem Ziel, das Produkt mit der besten Qualität zu liefern.



Über kurz oder lang wird sich in Ihren Projekten eine Scrum-Kultur entwickeln. Wenn sich die Menschen in diesem Prozess weiterentwickeln und weil sie die Ergebnisse sehen, wird sich im Laufe der Zeit ihre anfängliche Definition für »eben ausreichend« entsprechend anpassen. Ertragen Sie also jeden anfänglichen Rückschlag mit Weitsicht, Geduld und Konsequenz.

## Im Team denken und handeln

Das Herzstück von Scrum ist die Teamarbeit. Das Umfeld des Scrum-Teams kann jedoch zunächst beunruhigend sein, da die deutsche Unternehmenskultur das Individuum betont: »Wie kann ich in diesem Umfeld erfolgreich sein, um mich von anderen abzuheben und befördert zu werden?«

Bei Scrum überlebt oder stirbt das Projekt auf Teamebene. Indem Sie das Talent jedes Einzelnen in einem Team einsetzen, bringen Sie das Projekt von durchschnittlich zu hyperproduktiv. Wie Aristoteles sagte: »Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.«

Wie entsteht diese Teamkultur? Das Scrum-Framework selbst betont die Teamarbeit. Arbeiten am gleichen Ort, gemeinsame Ziele und kollektives Eigentum schreien nach »Team«. Fügen Sie die folgenden Praktiken zu Ihrem Scrum-Framework hinzu:

- ✓ Verabschieden Sie sich von Titeln. Niemand »besitzt« Entwicklungsbereiche; der Status wird durch Fähigkeiten und Beiträge bestimmt.
- ✓ Lassen Sie Teammitglieder paarweise arbeiten, um die Cross-Funktionalität und die Qualitätssicherung zu verbessern. Wechseln Sie dann häufig die Paarungen.
- ✓ Berichten Sie immer in Team-Metriken, nicht Einzel- oder Paarkennzahlen.

## Visualisieren statt schreiben

Im Großen und Ganzen sind Menschen visuell, sie denken bildlich und erinnern sich bildlich. Die meisten Kinder mögen Bilder – visuelle Illustrationen von Texten. Erwachsene sind

da nicht anders. Vermutlich blättern wir zuerst ein Magazin durch, um uns die Bilder anzusehen, und kehren dann zu den Artikeln zurück, um diejenigen zu lesen, die unser Interesse geweckt haben.

Bilder, Diagramme und Grafiken geben Informationen sofort weiter. Schriftliche Berichte erfordern die Bereitschaft des Lesers, sich damit zu beschäftigen; die Lesebereitschaft nimmt ab, je umfangreicher die Berichte werden.



Twitter war daran interessiert, die Effektivität von Tweets mit Fotos gegenüber denen, die nur Text enthielten, zu untersuchen. Das Unternehmen führte eine Studie mit dem SHIFT Media Manager durch und kam zu einigen interessanten Ergebnissen. Bei Tweets mit Fotos waren die Nutzer fünfmal häufiger im Einsatz als bei reinen Text-Tweets. Und die Rate der Retweets und Antworten mit Fotos wurde verdoppelt. Die Kosten pro Einsatz von Foto-Tweets waren jedoch halb so hoch wie bei reinen Text-Tweets (Shift Newsroom, 17. Januar 2014).

Wenn möglich, ermutigen Sie Ihr Team, Informationen visuell darzustellen, auch wenn dies lediglich bedeutet, dass Sie ein Diagramm auf einer Tafel skizzieren. Wenn jemand das Diagramm nicht versteht, kann er danach fragen. Änderungen können direkt an Ort und Stelle vorgenommen werden. Außerdem stehen Ihnen mit der aktuellen Technologie jederzeit Grafiken, Diagramme und Modelle zur Verfügung.

## Die fünf Scrum-Werte

Scrum basiert auf fünf Werten, an denen sich jedes Mitglied des Teams orientiert:

- ✓ Engagement
- ✓ Fokus
- ✓ Offenheit
- ✓ Respekt
- ✓ Mut

Diese Werte sind keine Zauberei. Stattdessen fallen sie in die vertraute Kategorie des gesunden Menschenverstands. Dennoch sind sie entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung von Scrum, weshalb sie es verdienen, hier besprochen zu werden.

In den folgenden Abschnitten betrachten wir jeden dieser Werte genauer, um zu zeigen, wie wichtig sie innerhalb Scrum-Projekten sind.

### Engagement

Mitglieder von Scrum-Teams müssen sich dem Erfolg verpflichtet fühlen und bereit sein, realistische Ziele festzulegen und sich daran zu halten. Jeder muss mitmachen. Ein Scrum-Projekt ist eine »Alle-in-einem-Boot-Situation«. Jeder ist Teil eines Teams und

alle arbeiten zusammen, um die Verpflichtungen des Teams zu erfüllen. Glücklicherweise stellt das Scrum-Modell sicher, dass Sie die Autorität und Freiheit haben, genau das zu tun.

Der Kern von Scrum ist ein Ereignis namens Sprint, das wir in Kapitel 5 behandeln. Ein Sprint erfordert klare Ziele, die innerhalb festgelegter Zeitrahmen erfüllt werden. In diesem Modell teilen Sie diese Ziele in die kleinstmöglichen Einheiten, damit Sie wissen, worauf Sie sich einlassen. Weil Sie wissen, was realistisch ist, können Sie sich die entsprechenden Ziele setzen und Ihre Verpflichtungen erfüllen.

## Fokus

Ein Teil der Magie von Scrum besteht darin, dass es um das Konzept des Fokus herum aufgebaut ist. Konzentrieren Sie sich auf ein paar Dinge gleichzeitig. Sie haben eine klare Rolle und klare Ziele innerhalb dieser Rolle. Ihre Aufgabe ist es, mit Ihrer Rolle dazu beizutragen, das Ziel zu erreichen. Jeden Tag wissen die Teammitglieder, worauf sie sich konzentrieren müssen, um an diesem Tag erfolgreich zu sein. Das wirkt befreiend.

Sie haben die Ziele bereits festgelegt und sich dazu verpflichtet, sie zu erreichen. Konzentrieren Sie sich auf diese Ziele und nichts anderes.

Machen Sie sich keine Sorgen; geben Sie Ihr Bestes; seien Sie zufrieden.

## Offenheit

Alles in Ihrem Projekt und in allen anderen Projekten ist transparent und kann überprüft und verbessert werden. Die Ziele und Fortschritte aller am Projekt Beteiligten – Sie, Ihr Chef, Ihre Mitarbeiter, Ihre Schwiegereltern – sind offen und sichtbar. Vorbei sind die Zeiten der (unangenehmen) Überraschungen, die erst nach sechs Monaten zu Tage treten.

Die Basis von Scrum sind glücklicherweise die agilen Säulen der Empirie: Transparenz, Überprüfung und Anpassung. Informationsverteiler (große, sichtbare Diagramme) und Echtzeitinformationen ermöglichen ungehindertes Handeln. Die meisten Menschen sind dieses Maß an Offenheit nicht gewohnt. Aber nachdem sich Scrum in Ihrer Organisation durchgesetzt und Anklang gefunden hat, wird es ohne diese Offenheit nicht mehr gehen.

## Respekt

Jedes Teammitglied wird nach seinen Stärken ausgewählt. Zu diesen Stärken kommen Schwächen und Möglichkeiten zu lernen und zu wachsen. Die goldene Regel innerhalb von Scrum ist, dass jeder Teilnehmer alle anderen respektieren muss.

Harmonie entsteht durch die Synchronisation von Rollen, die im Laufe des Projekts einen Entwicklungsrhythmus erzeugt. Wenn eine Person ein wenig verstimmt ist, ist es in Ihrem besten Interesse, dieser Person zu helfen, da alle Teammitglieder als Team zur Verantwortung gezogen werden.

Menschen wollen gute Arbeit leisten, so sind wir nun einmal angelegt. Wenn Sie das Positive suchen, werden Sie das Positive finden. Genauso gilt: Wenn Sie das Negative suchen, werden Sie das Negative finden. Respekt ist die brennende Glut der Positivität.

## Mut

Bei Scrum geht es um Veränderung und Ehrlichkeit und jede Idee, die Sie haben, wird in einem Scrum-Modell herausgefordert. Kein Verfahren ist gerechtfertigt, weil Sie die Dinge immer auf eine bestimmte Weise gemacht haben. Verabschieden Sie sich von Verfahren, die Sie aus Gewohnheit angewandt haben, und begrüßen Sie einen Prozess, der auf dem basiert, was das Team für erfolgreich hält. Jacob Bronowski könnte über das Scrum-Modell gesprochen haben, als er sagte:

*Es ist wichtig, dass die Schülerinnen und Schüler einen gewissen Lumpensammler mitbringen, der barfuß respektlos studiert; sie sind nicht hier, um das Bekannte zu verehren, sondern um es in Frage zu stellen.*

Lehren werden herausgefordert. Die Regeln werden getestet. Routinen werden gebrochen. Es wird Verbesserungen geben. Veränderung kann hart sein. Veränderung braucht Mut.

Scrum braucht Mut.