Jan Ahrend

Der Scrum-Kurs

Praxiseinstieg in die erfolgreiche Teamarbeit

mitp

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 7

2 Grundlagen von Scrum 11
2.1 Scrum-Einführung als Transformation 11
2.2 Der Paradigmenwechsel hinter Scrum 16
2.3 Scrum außerhalb der IT einführen 18
2.4 Agiles Mindset – Growth Mindset 20
2.5 Scrum-Werte 22
2.6 Scrum-Säulen 25
2.7 Scrum-Prinzipien 27
2.8 Agile Manifesto 29
2.9 Elemente des Scrum-Frameworks 31
2.10 Kanban-Modell 34
2.11 Agiles Lernen 37

3 Scrum lernen mit Scrum 43
3.1 Arbeiten mit Lern-Storys 43
3.1.1 Lernablauf 48
3.2 Scrum-Framework und Rollen einführen 51
3.2.1 Die Rollen in Scrum 53
3.2.2 Das Product-Backlog 54
3.2.3 Das Sprint-Planning 55
3.2.4 Das Daily 55
3.2.5 Das Grooming 55
3.2.6 Das Review-Meeting 56
3.2.7 Die Retrospektive 56
3.3 Anforderungen in User-Storys formulieren 58
3.4 Planung und Schätzung durchführen 61
3.4.1 Das Burn-down-Chart 65
3.4.2 Das Burn-up-Chart 65
3.5 Daily-Standup und Scrum-Board nutzen 66
3.5.1 Das Daily-Standup 68
3.5.2 Das Kanban-Board 70
3.6 Erwartungen und Prozessqualität (DoR & DoD) 71

© des Titels »Der Scrum-Kurs« (ISBN 9783747506646)
2023 by mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen.
Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/0664

3.7 Innovation und Kundenfokus umsetzen 74
3.8 Selbstorganisation gestalten 78
3.9 Gemeinsam lernen mit agilem Lernen 82
3.10 Den Flow optimieren 85
3.10.1 Das Cumulative-Flow-Diagramm 87
3.11 Review-Meeting durchführen 88
3.12 Retrospektive gestalten 91
3.13 Prozess nach dem Sprint integrieren 95
3.14 End2End-Prozesszeit 98
3.14.1 Vorprozesse im Business 99
3.14.2 Nachgelagerte Prozesse in der IT 100

4 Weiterlernen mit Scrum 103
4.1 Liberating Structures nutzen 103
4.2 Team-Entwicklung mit Micro Inputs 105
4.3 Individuelle Lernlandkarten 106
4.4 DesignThink in der Praxis etablieren 107
4.5 UX/UI für ein besseres Produkt 109
4.6 Extreme Programming 110
4.7 Mit DevOps arbeiten 111
4.8 Mehrere Teams mit Scrum of Scrum verbinden 112
4.9 Enterprise-Scrum-Frameworks nutzen 114
4.10 Flight Level Kanban 114

A Glossar 117

Stichwortverzeichnis 127

© des Titels »Der Scrum-Kurs« (ISBN 9783747506646)
2023 by mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen.
Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/0664

Kapitel 1

Einleitung

Die Corona-Krise ist kaum beendet, da wartet schon die nächste Krise auf uns. Der schönste Plan scheint es nicht mehr wert zu sein, erstellt zu werden. Sich ändernde Rahmenbedingungen rauben ihm die Grundlage. Die Paradigmen Planbarkeit und Stabilität erodieren. Es entstehen immer mehr unvorhersehbare Spezialfälle, die individuell betrachtet werden müssen. Einzelpersonen sind damit oft überfordert. Es braucht gut interagierende Teams, die miteinander kreativ und konstruktiv zusammenarbeiten. Sie können Probleme innovativ und nachhaltig lösen. Diese Teams lernen, in unsicheren Umfeldern zu handeln.

Manchmal entstehen solche Teams aus sich heraus. Oft braucht es jedoch einen Rahmen, in dem diese Art von Zusammenarbeit entstehen kann. Scrum kann ein solcher Rahmen sein. Die IT war schon sehr viel früher als andere Bereiche mit steigender Komplexität konfrontiert. In den neunziger Jahren scheiterten viele klassisch geplante Projekte an sich ändernden Rahmenbedingungen und Anforderungen. In dieser Zeit wurden das agile Manifest und Scrum entwickelt. Sie zeigten einen neuen veränderten, einen agilen Rahmen für die Projekte auf, der in neuen Kontexten erfolgreich sein konnte. Dieser Rahmen ist sehr flexibel und kann auch außerhalb der IT verwendet werden. Ein besonders interessantes Beispiel ist EduScrum® von Willy Wijnands. Hier lernen Kinder in der Schule mit Scrum.

In diesem Buch wird ein ähnlicher Ansatz verwendet: Teams lernen Scrum mit Scrum. Das bedeutet, das Team fängt zunächst einfach an, ohne genau zu wissen, wie es funktioniert. Die Lern-Storys im Buch sind so aufgebaut, dass das Team genau die Themen als erste lernt, die es zuerst benötigt. Das Team wird durch einen ersten Sprint im Scrum-Prozess geleitet.

Mit diesem Buch können nicht nur Einzelpersonen, sondern ganze Teams gemeinsam Scrum lernen. Üblicherweise wird nur der Scrum-Master zwei Tage geschult und das Team bekommt keine Ausbildung. Das Buch soll eine Anregung für ganze Teams sein, gemeinsam das Lernen zu starten. Die Aufteilung des Buches strukturiert sich entlang des Scrum-Prozesses. Auf diese Weise können auch Teams ohne Vorwissen direkt in dieses Thema einsteigen.

Das Buch ist in viele kleine Lern-Storys aufgeteilt. Durch diese Struktur kann das Team selbst entscheiden, welche Inhalte relevant sind und welche zu seinem Wissens- und Praxisstand passen. Die Inhalte dieses Buches sind so aufbereitet, dass sie neben der Beschreibung im Text auch immer mit einer Grafik unterstützt wer-

© des Titels »Der Scrum-Kurs« (ISBN 9783747506646)
2023 by mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen.
Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/0664

den. Die Grafik gibt jeweils einen Überblick über den ganzen Inhalt der Lern-Storys. Zusätzlich gibt es zu jedem Kapitel kleine Videos, mit denen das Team noch leichter in das Thema einsteigen kann.

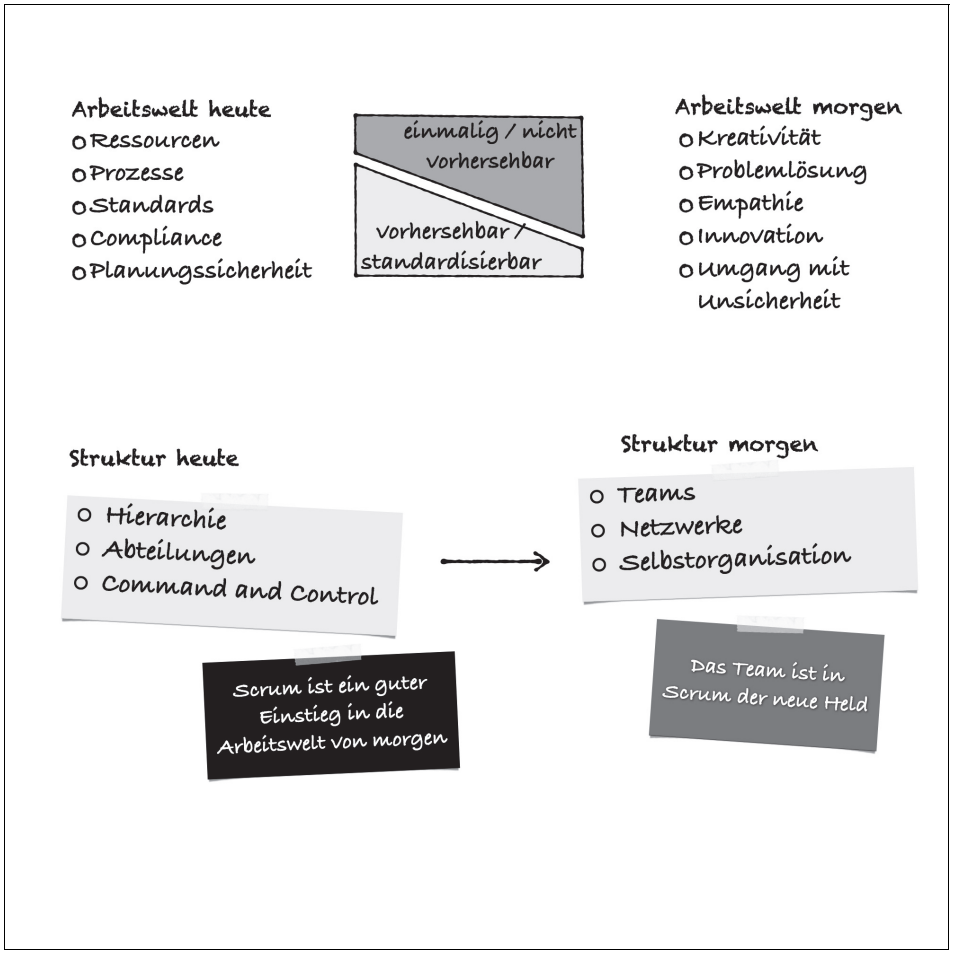

Abb. 1.1: Veränderung der Arbeitswelt

Der Vorteil von agilem Lernen ist, dass nicht mehr alle Teams dasselbe machen müssen. In Abbildung 1.2 ist aufgezeigt, wie die einzelnen Lern-Storys aus Kapitel 3 an den Level der Teams angepasst werden könnten.

Für Einsteiger ist es das Wichtigste, zunächst den Scrum-Rahmen gut zu begreifen. Wenn diese Struktur gefestigt ist, kann das Team die Lern-Storys aus dem nächsten Level auch nach und nach in die Folgesprints ziehen. Dies ist Teil des agilen Arbeitens. Die wichtigsten Dinge werden erst gelernt. Später werden sie sinnvoll ergänzt.

© des Titels »Der Scrum-Kurs« (ISBN 9783747506646)
2023 by mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen.
Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/0664

Teams, die schon Scrum praktizieren, können sich einzelne Storys aus dem Einsteiger-Level noch einmal vornehmen, steigen dann aber eher in die weiterführenden Themen ein.

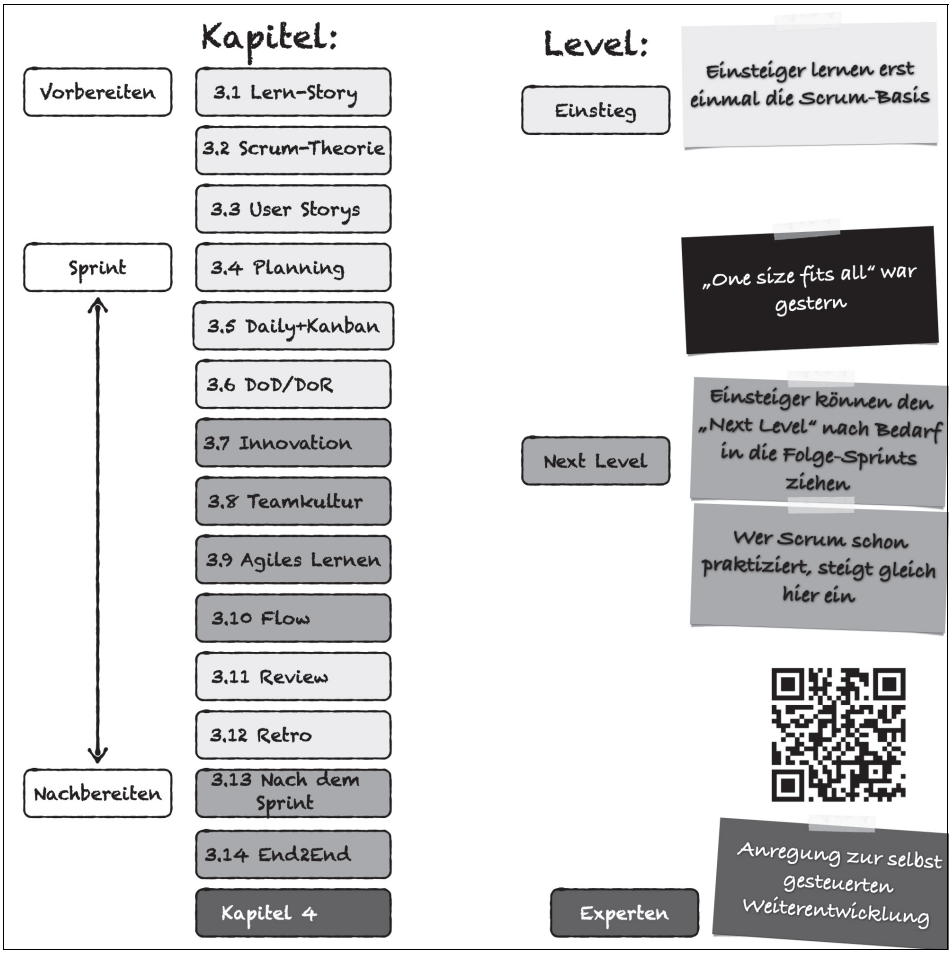

Abb. 1.2: Aufbau des Buches und Anpassung des Lernens

Das vierte Kapitel gibt allen Teams Anregungen, welche Themen sich gut mit Scrum verbinden lassen und wie das agile Lernen weitergehen könnte.

Für Teams, die Scrum außerhalb der IT anwenden wollen, ist in einigen Lern-Storys ein gewisser Transfer notwendig. Dies betrifft im Wesentlichen das Thema DoR/DoD und End2End. Die dort beschriebenen technischen Themen müssen durch andere Themen und Prozesse ersetzt werden. Das erfordert jeweils etwas Übersetzung in den eigenen Kontext.

© des Titels »Der Scrum-Kurs« (ISBN 9783747506646)
2023 by mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen.
Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/0664

Die in diesem Text verwendeten Fachbegriffe werden in den Kapiteln und am Ende des Buches im Glossar erklärt. Für den Einsteiger soll dies helfen, sich in die zum Teil amerikanisch geprägte Begriffswelt einzufinden.

Begriffe

DoR – Definition of Ready
Beschreibt, welche Kriterien von Anforderungen, die vom Team umgesetzt werden sollen, komplett erfüllt sein müssen.

DoD – Definition of Done
Beschreibt, welche Anforderungen erfüllt sein müssen, damit sie fertig sind.

End2End
Bezeichnet Prozesse von Anfang bis Ende. Dieser Begriff wird so im Wesentlichen im Software-Testing verwendet.

Lern-Story
Ist ein kleines definiertes Element für ein konkretes Lernergebnis.

Scrum-Master
Er coacht das Team zur optimalen Nutzung von Scrum. In seiner Verantwortung liegt der Prozess der Entwicklung.

Sprint
Ein Sprint ist ein vordefiniertes Zeitintervall, dessen Länge nicht diskutiert wird. Nach einem Sprint folgt immer der nächste Sprint. Es entsteht ein zyklisches Vorgehen.

Der in diesem Buch verwendete Scrum-Ansatz beschränkt sich nicht nur auf das Konzept von Scrum. In der Praxis wird Scrum um andere Prozesse und Modelle ergänzt, um erfolgreich zu sein. Die hier vorgenommenen Ergänzungen sind:

- Kanban und Flow
- Prototyping
- User-Storys
- Personas
- High-Performance-Teams von Google

All dies lohnt, es auszuprobieren. Ich wünsche viel Freude beim gemeinsamen Lernen und Experimentieren!

© des Titels »Der Scrum-Kurs« (ISBN 9783747506646)
2023 by mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen.
Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/0664

Kapitel 2

Grundlagen von Scrum

2.1 Scrum-Einführung als Transformation

Scrum ist ein Framework für Teams, wie sie gemeinsam in komplexen Umfeldern erfolgreich zusammenarbeiten können. Dieses Framework ist in der Praxis entstanden. Es wurde empirisch entwickelt. Dazu wurden immer wieder die Methoden der Zusammenarbeit von erfolgreichen Teams analysiert und kombiniert. Mit der Zeit entstand daraus Scrum. Der Begriff Scrum beschreibt einen Spielzug im Rugby, der übersetzt »Gedränge« heißt. Scrum kann bei neuen Erkenntnissen auch heute noch von den Erfindern angepasst werden, und in Details ist das in der Vergangenheit immer wieder geschehen. Hier handelt es sich jedoch wie erwähnt um kleine Detailanpassungen. Das Framework selber hat sich als sehr stabil herausgestellt.

Für die Einführung von Scrum gibt es eine sehr klare Empfehlung. Scrum als Framework ist eins zu eins einzuführen. An diesem Rahmen dürfen dabei keine Anpassungen vorgenommen werden. Das bedeutet, alle Rollen und Events sind so zu übernehmen. Auch die Prinzipien und Werte sind verpflichtend.

Für die Einführung von Scrum hat diese Empfehlung erhebliche Folgen.

Die »agile Zwiebel«[1] beschreibt die Ebenen von Agilität, die notwendig sind, um wirklich agil arbeiten zu können.

1. Tools und Prozesse sind dabei die unterste Ebene; sie sind entsprechend leicht zu lernen und zu implementieren.
2. Die nächste Ebene sind Prinzipien. Ein Beispiel für ein solches Prinzip ist das Timeboxing. Diese Prinzipien gelten übergreifend und stehen deshalb über den Prozessen. Mit etwas Praxis lässt sich verstehen, welchen Einfluss die Prinzipien auf die Umsetzung haben.
3. Die Ebene der Werte liegt über den Prinzipien. Ein Beispiel für einen Wert von Scrum ist Offenheit. Es wird von den Teams erwartet, dass sie offen miteinander und auch mit ihrem Umfeld kommunizieren. Werte lassen sich nicht so einfach implementieren. Je nachdem, welche Werte vorher in der Organisation gelebt wurden, kann dies eine große Veränderung bedeuten.

1 https://www.exanic.ch/de/blog/the-agile-onion-was-es-damit-auf-sich-hat/

© des Titels »Der Scrum-Kurs« (ISBN 9783747506646)
2023 by mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen.
Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/0664

4. Das Mindset beschreibt die Haltung eines Menschen zu der Welt. Wie sehe und interpretiere ich die Dinge um mich herum? Pessimismus und Optimismus sind zum Beispiel Teil des Mindsets. Das Mindset braucht sehr lange, um sich zu entwickeln. Hier werden viele neue Erfahrungen benötigt, um eine gewünschte Entwicklung zu unterstützten.

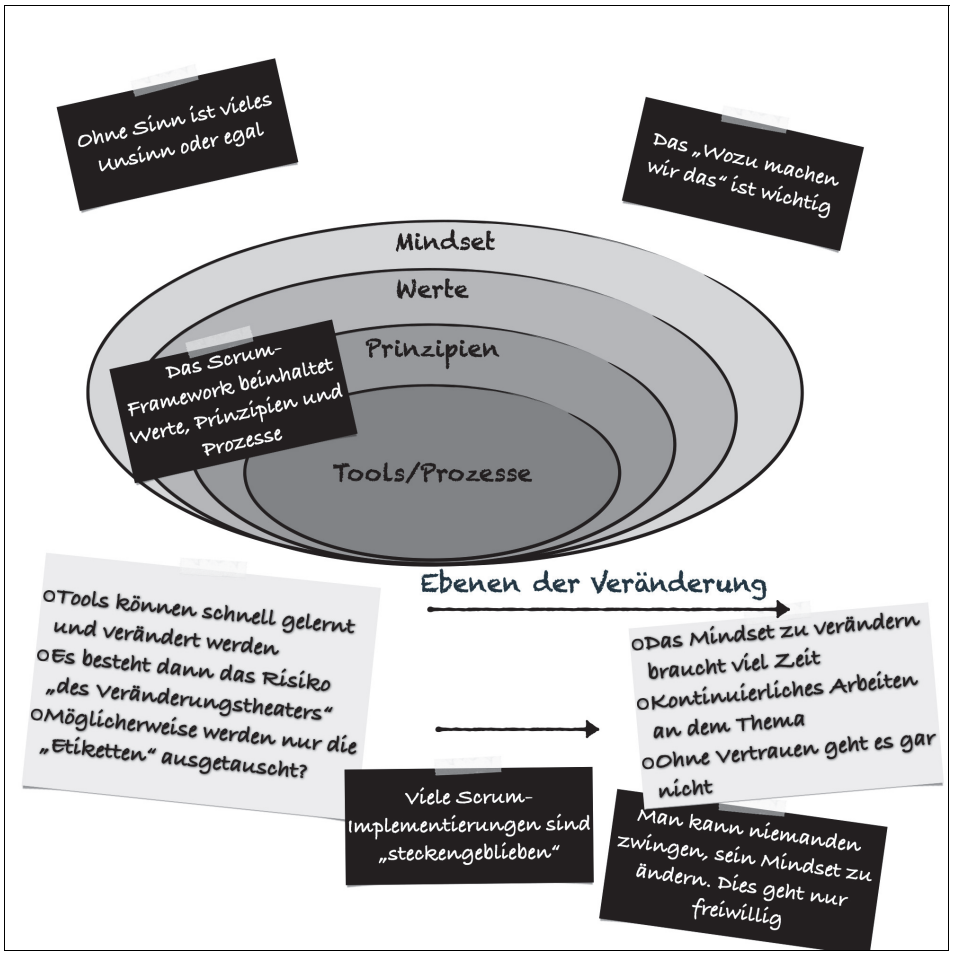

Abb. 2.1: Ebenen von Scrum als agile Zwiebel

Das Scrum-Framework beinhaltet die ersten drei Ebenen von Agilität. Diese müssen vorhanden sein, damit Scrum funktioniert. Für die Einführung von Scrum bedeutet dies, dass am Anfang der Einführung der Fokus auf den Tools und Prinzipien liegt. Diese werden zum Beispiel in einer Scrum-Schulung oder in diesem Buch vermittelt. Die Ebene der Werte und das dahinter liegende Mindset brauchen mehr Zeit des Teamcoachings und der gemeinsamen Reflexion.

© des Titels »Der Scrum-Kurs« (ISBN 9783747506646)
2023 by mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen.
Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/0664

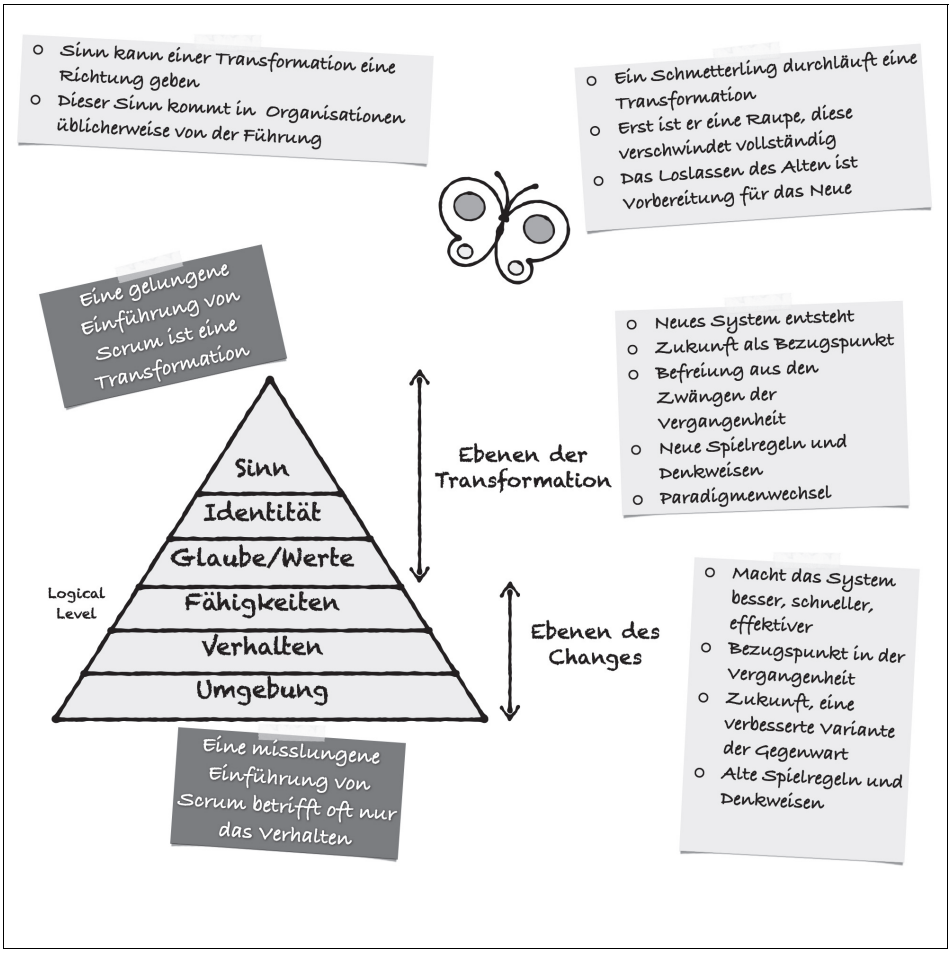

Abb. 2.2: Abgrenzung von Change und Transformation

Hier übernimmt üblicherweise der Scrum-Master die Rolle des Change-Verantwortlichen. Er entwickelt im Team kontinuierlich ein besseres Verständnis des Scrum-Prozesses. Dies ist keine leichte Aufgabe. Dieser Teil der Aufgabe ist auch nicht Teil der Scrum-Master-Zertifizierung. Viele Scrum-Master sind an dieser Stelle nicht auf das vorbereitet, was sie erwartet. Entsprechend viele Scrum-Implementierungen in Unternehmen bleiben deshalb auf den ersten beiden Ebenen stecken.

Um dies besser zu verstehen, ist es hilfreich, sich die Veränderung der Scrum-Einführung im Modell der »Logical Level«[1] anzusehen. Dieses Modell beschreibt, wie der Mensch verschiedene Ebenen in seiner Wahrnehmung gewichtet.

1 https://www.logicallevels.co.uk/pages/logical-levels-model-1

© des Titels »Der Scrum-Kurs« (ISBN 9783747506646)
2023 by mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen.
Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/0664

1. Die oberste Ebene ist der Sinn. Etwas Sinnvolles zu tun, ist für Menschen sehr bedeutsam. Sie müssen den Sinn erkennen können.
2. Die nächste Ebene ist die Identität. Wer bin ich und was ist Teil meiner Person? Hier entsteht auch die Zugehörigkeit zu einer Gruppe von Menschen. Ein Beispiel hierfür ist: Ich bin Mountainbiker und verbringe viel Zeit und Energie mit dem Radfahren im Gelände. Ich mache das mit Gleichgesinnten und gestalte meinen Urlaub mit Alpenüberquerungen mit dem Rad.
3. Darunter kommen die Werte und der Glaube. Welche Werte lebe ich? Für den Mountainbiker könnten dies zum Beispiel gesunde Ernährung und Fitness sein.
4. Fähigkeiten bilden die nächste Ebene. Ein Beispiel könnte hier sein, schnell und sicher von Bergen abzufahren.
5. Die Ebene des Verhaltens ist sehr stark durch die oberen Ebenen geprägt. Der Mountainbiker verhält sich kollegial zu seinen Mitstreitern.
6. Die Umgebung ist der Kontext, in dem das Verhalten gezeigt wird. Dies könnte ein Wochenendausflug mit Gleichgesinnten in die Berge sein. In diesem Kontext wird das Verhalten gezeigt.

Im Change-Management in Unternehmen werden neue Fähigkeiten gemeinsam gelernt und in der Praxis umgesetzt. Die Handlungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter verändern sich. Es findet jedoch kein Paradigmenwechsel statt.

Bei einer Transformation hingegen findet ein Paradigmenwechsel statt. Hier werden nicht nur neue Fähigkeiten gelernt, sondern auch Werte und Haltungen verändert. Dazu sind Menschen in der Regel nur bereit, wenn sie den Sinn hinter der Veränderung erkennen können. Wozu brauchen wir Scrum? Dieser Sinn kommt in Unternehmen üblicherweise von der Führung. Diese wird als Sinnstifter für die Veränderung verwendet.

Da gibt es Antworten wie:

- »Wir machen jetzt Scrum, weil die Konkurrenz es auch macht«
- »Wir finden sonst keine neuen Bewerber mehr«
- »Das hat der Vorstand beschlossen«

Diese Art von Sinn kann von den Teams nicht verinnerlicht werden. Die Führung wird so ihrer Aufgabe als Sinnstifter nicht gerecht. Die Folgen für die Implementierung sind erwartungsgemäß erheblich. Im schlimmsten Fall ist die Folge »Agiles Theater«. Das geht recht einfach. Man schreibt das, was vorher Requirements waren, einfach in Storys. Es wird also nur das Etikett verändert. Im Sprint arbeitet man einfach einen kleinen »Wasserfall« ab. Auch das ist Etikettenschwindel. Retrospektiven lässt man am besten einfach ausfallen. So entsteht ein Pseudo-Scrum.

© des Titels »Der Scrum-Kurs« (ISBN 9783747506646)
2023 by mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen.
Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/0664

Stichwortverzeichnis

1-2-4-All 103

A
Agiles Lernen 39
Agiles Manifest 29
Agiles Mindset 22
Agile Zwiebel 11
Akzeptanzkriterien 39, 72

B
Backlog 54
Burn-down-Chart 65
Burn-up-Chart 65

C
Change-Management 14
Check-in 93
Check-out 94
Coach 44
Communities of Practice 106
Cumulative-Flow-Diagramm 87
Cynefin-Modell 16

D
Daily 55
Daily-Standup 66
Definition of Done 40, 71
Definition of Fun 47
Definition of Ready 74
DesignThink 107
DevOps 111
DoD 72
DoR 74
Drei Cs 60
Durchfluss 86

E
EduScrum 7, 82
End2End-Prozess 99
Entwicklung
    iterative 29
Extreme Programming 110

F
Fähigkeiten 14
Feature-Toggles 100
Fibonacci-Reihe 63
Flaschenhals 86
Flight Level Kanban 115
Flow 34, 85
Folding Spectrogram 103

G
Go-live 98
Growth Mindset 20

H
Handlungsmuster 17
High-Performance-Teams 81

I
Identität 14
Innovation 74
Input 46
Input-Geber 44
Inspect & Adapt 25
Iterative Entwicklung 29

J
Jira 71

K
Kanban-Board 70
Kanban-Modell 34
Kanban-Prinzipien 34
Kontext
    Chaos 16
    Einfach 16
    komplex 16
    kompliziert 16
Kriterien
    erfolgreicher Einsatz von Scrum 19
Kultur 81
Kundenfokus 74

© des Titels »Der Scrum-Kurs« (ISBN 9783747506646)
2023 by mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen.
Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/0664

L
Lern-Sprint 44
Lern-Storys 43
LeSS 114
Liberating Structures 103
Logical Level 13

M
Magic-Estimation 64
Meet-After 70
Micro Inputs 105
Mindset 12
Miro 77
Mural 77

O
Output 46

P
Paradigmenwechsel 18
Persona 77
Planning 61
Planning-Poker 62
Product-Owner 53
Prototyp 77

R
Retromat 93
Retrospektive 56, 91
Review-Meeting 56, 88

S
SAFe 114
Scrum.org 25, 52
Scrum-Framework 12, 51
Scrum-Guide 52
Scrum-Master 53
Scrum of Scrum 113
Scrum-Prinzipien 27
Scrum-Säulen 25
Selbstorganisation 28, 78
Service-Agreements 70
Serviceklassen 70
    Beschleunigt 71
    Fester Termin 70
Sinn 14
Sprint-Planning 55
Story-Map 60
Story-Points 63

T
Team 44, 54
Timebox 27
Transformation 14, 15
T-Shap 87

U
Umgebung 14
User-Story 59

W
Werte 14, 24
Wilber, Ken 39
WIP-Limit 35, 86
Workflow 60

© des Titels »Der Scrum-Kurs« (ISBN 9783747506646)
2023 by mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen.
Nähere Informationen unter: https://www.mitp.de/0664