

Roman Simschek,
Fabian Kaiser

SCRUM

Das Erfolgsphänomen einfach erklärt

2. Auflage



Roman Simeschek
Fabian Kaiser

SCRUM

Das Erfolgsphänomen einfach erklärt

2., überarbeitete Auflage

UVK Verlag · München

Roman Simschek und **Fabian Kaiser** sind die Gründer und Inhaber der Agile Heroes GmbH, einer der führenden Beratungen zum Thema Agiles Projektmanagement. Sie beraten in Deutschland, Österreich und der Schweiz namhafte Unternehmen und helfen ihnen dabei, ihre Projekte erfolgreich zu managen.

www.agile-heroes.de

Text: ©2018 Scrum.Org. <http://scrumguide.org>. Dieser Text ist lizenziert unter der Creative Commons Namensnennung. Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz, die unter <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> zu finden ist.

Online-Angebote oder elektronische Ausgaben sind erhältlich unter www.utb-shop.de

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über [<http://dnb.ddb.de>](http://dnb.ddb.de) abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISBN 978-3-86764-900-1 (Print)

ISBN 978-3-7398-0466-8 (E-PUB)

ISBN 978-3-7398-0467-5 (E-PDF)

© UVK Verlag München 2019 – ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH & Co. KG

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

UVK Verlag

Nymphenburger Strasse 48 · 80335 München · Tel. 089/452174-65

www.uvk.de

Narr Francke Attempto Verlag GmbH & Co. KG

Dischingerweg 5 · 72070 Tübingen · Tel. 07071/9797-0

www.narr.de

Vorwort

SCRUM ist ein Megatrend. Wer Projekte managt oder sich mit dem Thema Projektmanagement beschäftigt, kommt um das Thema Agilität nicht mehr herum. Und Agilität bedeutet heutzutage SCRUM. Denn in mehr als 90 Prozent aller agilen Projekte wird SCRUM angewandt. Obwohl SCRUM bereits vor mehr als 20 Jahren entwickelt wurde, erleben wir erst heute in Deutschland den wirklichen Durchbruch dieser revolutionären Methode im Projektmanagement. Es gibt aktuell in Deutschland einen regelrechten SCRUM-Boom. Wie kommt das? Nun, letztlich liegen die Grundprinzipien und Ansätze, die mit SCRUM vermittelt werden, absolut im Trend: das hierarchische Projektmanagement ist am Ende. Autonome, sich selbst managende Teams sind heute eine Selbstverständlichkeit. Themen wie Holocracy, Design Thinking zeigen ganz deutlich: die Macht liegt heute beim Team beziehungsweise den Mitarbeitern. Und dieser Trend zeigt sich auch beim Managen von Projekten.

Da es SCRUM schon einige Jahre gibt, haben sich in den letzten Jahren immer mehr Autoren, Berater und Experten darangemacht, die Methodik weiterzuentwickeln, zu verändern und zu ergänzen. So entstanden viele Varianten von SCRUM. Oft war der Beweggrund dahinter wirtschaftlicher Natur, um auf den bereits sehr schnell und erfolgreich fahrenden Zug aufzuspringen. Wir als Autoren dieses Buchs sehen diese Entwicklung kritisch. Denn aus unserer Sicht funktioniert SCRUM nur, wenn es in seiner einfachsten und reinsten Form angewendet wird. So wie es von den Begründern dieser Methode auch angedacht war. Aus diesem Grunde begrüßen wir es auch sehr, dass die beiden Väter von SCRUM, Jeff Sutherland und Ken Schwaber, im Jahr 2010 den SCRUM-Guide herausgegeben haben. Dieser stellt auf wenigen Seiten den Kern und das Rahmenwerk von SCRUM klar dar und definiert die wichtigsten Regeln und Prinzipien. Aus diesem Grund ist es auch das Ziel unseres Buchs, SCRUM nicht weiter zu verfälschen oder mit eigenen Ideen zu ergänzen. Unser Maßstab ist es, das von Jeff Sutherland und Ken Schwaber erdachte und über die Jahre immer

weiter entwickelte Rahmenwerk von SCRUM in seiner Reinheit und Klarheit, verständlich und in strukturierter Form darzustellen.

Hauptfokus ist hierbei, allen, die sich auf eine Zertifizierung nach der größten Organisation für SCRUM – der SCRUM.org – die wichtigsten Inhalte in einfacher Form zu vermitteln. Dies ist es auch der Ansatz, welchen wir in unseren eigenen Trainings leben und anwenden. SCRUM in seiner Reinheit funktioniert und ist sehr erfolgreich. Grundlage ist hierbei, dass wir die Praxis von SCRUM aus unserer täglichen Beratungspraxis kennen. Das bedeutet, dass es uns bewusst ist, dass in vielen nach dem klassischen Wasserfallmodell gemanagten Projekten Elemente von SCRUM beziehungsweise aus dem Agilen Projektmanagement verwendet werden. Hiergegen ist auch grundsätzlich nichts einzuwenden. Auch wir haben oft Komponenten von SCRUM in großen und komplexen Transformationsprojekten angewandt und ausprobiert. Wichtig ist hierbei jedoch, dass es sich dann letztlich nicht mehr um SCRUM handelt. SCRUM funktioniert nur in seiner Ganzheit, ohne einzelne Komponenten wegzulassen oder zu ergänzen.

Zurück zum Ziel dieses Buchs: Wir wollen dich auf eine möglichst effiziente Art und Weise fit für die Zertifizierung von SCRUM machen. Unser Buch bereitet dich hierbei jeweils auf die Stufen I des SCRUM Masters und des Product Owners vor. Dieses Vorgehen hat sich vielfach in unseren eigenen Trainings als erfolgreich erwiesen. Weshalb es auch in diesem Buch Anwendung findet.

Diese Erfahrung und unser Praxiswissen haben den Aufbau und die Struktur dieses Buchs beeinflusst. Insgesamt haben wir dieses Buch in fünf Kapitel gegliedert:

- Warum ist SCRUM so erfolgreich?
- Was ist SCRUM?
- Wie funktioniert SCRUM?
- Wozu ist SCRUM in der Praxis anwendbar?
- Wie funktioniert die Prüfung und Zertifizierung?

Das Buch beginnt mit einem allgemeinen Teil, in dem wir darauf eingehen, was die Gründe für den Erfolg von SCRUM sind. Danach beschreiben wir, was SCRUM zu SCRUM macht. In diesem Teil werden wir dir das Basiswissen vermitteln, das du benötigst, um SCRUM in seiner Grundmethodik zu verstehen und anzuwenden. Und dies auch unabhängig davon, ob du die Prüfung zum SCRUM Master, SCRUM Product Owner oder einem anderen Ausbildungslevel absolvieren willst.

Die nächsten beiden Kapitel hingegen zielen konkret auf Wissen ab, das du benötigst, um die beiden Zertifizierungsstufen SCRUM Master oder SCRUM Product Owner erfolgreich zu bestehen. Diese beiden Stufen sind immer noch die am Markt am häufigsten angebotenen und nachgefragten Zertifizierungsstufen. Je nachdem, ob ihr also auf die Prüfung und Zertifizierung zum SCRUM Master oder SCRUM Product Owner lernt, solltet ihr diese beiden Kapitel intensiv durcharbeiten.

Das darauffolgende Kapitel gibt euch dann einen Überblick darüber, wie ihr die Prüfung für SCRUM ablegt und welche Zertifizierungsanbieter es gibt. Hier findet ihr also alles dazu, wie ihr am besten und schnellsten zur SCRUM-Zertifizierung kommt.

Der letzte Teil des Buches umfasst das SCRUM-Glossar. Es basiert auf dem Glossar der SCRUM.org. Es gibt euch einen Überblick über die Definitionen aller im Rahmen von SCRUM verwendeten Begriffe. Dieses Kapitel ist optimal, um sich vor der Prüfung nochmals einen Überblick über die wichtigsten Begriffe zu verschaffen und den eigenen Wissensstand zu kontrollieren.

Dieses Buch, so wie du es in den Händen hältst, ist das erste Buch seiner Art. Es ist nicht nur ein Buch, sondern es ist ein kombinierter Vorbereitungskurs auf die Zertifizierung von SCRUM. Letztlich bieten wir mehrere Komponenten für die Vorbereitung auf die Prüfung der Zertifizierung nach SCRUM an:

- Buch (das Buch hältst du gerade in deinen Händen)
- Präsenztraining (www.agile-heroes.de)
- Onlinekurs (www.SCRUM-hero.de)

Dieses Buch enthält alles, was du brauchst, um für die Prüfung fit zu sein. Dennoch gibt es unterschiedliche Lerntypen. Und nicht für jeden reicht ein Buch alleine als Vorbereitung aus. Deswegen entscheide du, welchen Weg der Prüfungsvorbereitung du wählst. Dieses Buch ist einer davon.

Dieses Buch und seine Aktualität und Weiterentwicklung lebt von der Kommunikation mit euch. Deswegen freuen wir uns auf eure Anregungen, Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge. Schreibt uns jederzeit gerne eine E-Mail oder ruft uns an:

Roman Simschek: rsimschek@agile-heroes.de

Fabian Kaiser: fkaiser@agile-heroes.de

Wir sind telefonisch erreichbar unter 069 - 24 24 76 70. Oder du kommst uns einfach in unserem Büro in Frankfurt direkt am Hauptbahnhof besuchen. Immer freitags machen wir mit ausgewählten Kunden ein Mittagslunch. Wenn du Lust hierauf hast, schreibe uns gerne eine E-Mail. Wir freuen uns darauf, dich kennenzulernen.

Nun wünschen wir euch viel Spaß beim Lesen dieses Buchs und natürlich letztlich auch viel Erfolg bei der SCRUM-Prüfung.

Eure

Roman Simschek

Fabian Kaiser

Frankfurt, September 2019



Video anschauen: Vorwort

In diesem Video gibt der Autor Roman Simschek eine Einführung und einen Überblick über den Aufbau und die Struktur des Buchs.

www.agile-heroes.de/scrumvorwort



Inhaltsübersicht

1	Warum ist SCRUM so erfolgreich?	15
2	Was ist SCRUM?	29
3	Wie funktioniert SCRUM?	49
4	Wozu ist SCRUM in der Praxis anwendbar?	131
5	Wie funktionieren die Prüfung und die Zertifizierung?	141
6	Lösungen zu den Übungsfragen	147
7	Glossar: Welche Begriffe sind wichtig?	153
8	Gute Informationsquellen und Literatur	161
	Index	163

Inhalt

Vorwort.....	5
1 Warum ist SCRUM so erfolgreich?	15
1.1 Wasserfall versus Agile	18
2 Was ist SCRUM?	29
2.1 Der Begriff SCRUM.....	29
2.2 Die SCRUM-Theorie: Die drei Säulen	32
2.3 Die fünf Values von SCRUM	34
2.4 Agiles Manifest als Basis der SCRUM-Prinzipien	37
2.5 SCRUM Framework	42
2.6 SCRUM-Guide.....	42
3 Wie funktioniert SCRUM?.....	49
3.1 SCRUM-Prozess.....	51
3.2 Rollen	59
3.3 Events.....	80
3.4 Artefakte	108
3.5 Zusammenführung der Komponenten von SCRUM.....	128

12 Inhalt

4	Wozu ist SCRUM in der Praxis anwendbar?	131
4.1	Fortschritts-Monitoring bezogen auf das Gesamtziel	131
4.2	Fortschritts-Monitoring im Rahmen des Sprints.....	134
5	Wie funktionieren die Prüfung und die Zertifizierung?	141
5.1	Wie kann man zertifiziert werden?	141
5.2	Welche Prüfungen gibt es?	144
5.3	Wie läuft die Prüfung ab?	144
5.4	Aufbau Prüfungsfragen SCRUM.....	145
6	Lösungen zu den Übungsfragen	147
7	Glossar: Welche Begriffe sind wichtig?	153
8	Gute Informationsquellen und Literatur	161
Index	163

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Was macht SCRUM so erfolgreich?.....	18
Abb. 2	Klassisches Projektmanagement.....	20
Abb. 3	Agiles Projektmanagement	22
Abb. 4	Hybrides Projektmanagement.....	23
Abb. 5	SCRUM-Guide	30
Abb. 6	SCRUM Framework.....	33
Abb. 7	Theorie des Empirismus	34
Abb. 8	Die fünf Values von SCRUM.....	36
Abb. 9	Wertepaare des Agilen Manifests	38
Abb. 10	Prinzipien des Agilen Manifests.....	42
Abb. 11	Themen des SCRUM Framework.....	50
Abb. 12	SCRUM-Prozess	53
Abb. 13	Sprints und Releases	54
Abb. 14	SCRUM-Team und Stakeholder	61
Abb. 15	Beschreibung SCRUM-Rollen.....	63
Abb. 16	SCRUM Product Owner	66
Abb. 17	Unterstützung des SCRUM Masters	70
Abb. 18	SCRUM-Entwicklungsteam.....	72
Abb. 19	SCRUM Development Team Aufgaben.....	74

14 1 Warum ist SCRUM so erfolgreich?

Abb. 20	SCRUM Events	83
Abb. 21	Phasen des Sprint Plannings.....	87
Abb. 22	Planning Poker	91
Abb. 23	Daily SCRUM.....	94
Abb. 24	Sprint Review.....	96
Abb. 25	Sprint Retrospective.....	97
Abb. 26	Transparenz in der Sprint Retrospektive	99
Abb. 27	Product Backlog Refinement.....	102
Abb. 28	Übersicht Artefakte	108
Abb. 29	Artefakte	111
Abb. 30	Darstellung Product Backlog	114
Abb. 31	Sprint-Ziel Charakteristik.....	120
Abb. 32	Definition of Done	121
Abb. 32	Zusammenführung Events und Rollen.....	110
Abb. 33	Gesamtüberblick Komponenten von SCRUM.....	128
Abb. 34	Cumulative Flow Diagram	133
Abb. 35	SCRUM Board.....	135

1 Warum ist SCRUM so erfolgreich?

Mehr als 90 Prozent aller Projekte, die agil gemanagt werden, nutzen SCRUM. Agilität ist im Trend – und SCRUM ist es umso mehr. Weltweit nutzen mehr als 12 Millionen Menschen SCRUM als Methode im Projektmanagement. Was für eine beeindruckende Zahl. Man kann heute sagen: Agilität bedeutet SCRUM. Letztlich ist SCRUM nicht neu, auch wenn es in den letzten Jahren sicherlich seinen Höhepunkt erreicht hat. Mehr als 20 Jahre gibt es nun bereits SCRUM. Was also macht SCRUM so erfolgreich? Was ist das Geheimnis hinter dem Erfolg von SCRUM? Die folgenden Gründe spiegeln unsere Meinung als Autoren und Fans von SCRUM wider:

SCRUM ist einfach ...

SCRUM besteht aus nur sehr wenigen Regeln und ist somit sehr einfach. Konkret besteht es aus nur drei Rollen, fünf Events und drei Artefakten. Diese Einfachheit ist aus unserer Sicht der Hauptfaktor für den Erfolg von SCRUM. Denn oft wird versucht, die Komplexität unserer Zeit und unserer Umwelt durch entsprechend komplexe Ansätze und Methoden zu managen.

Doch genau das funktioniert aus unserer Sicht nicht. Zu oft haben wir in der Praxis feststellen müssen, dass dies nicht funktioniert. Hohe Komplexität kann deswegen nur mit einfachen Methoden und Ansätzen entgegnet und gemanagt werden.

Und SCRUM ist einfach ... sehr einfach. Dies zeigt sich auch darin, dass die von Jeff Sutherland und Ken Schwaber veröffentlichte SCRUM-Bibel, der SCRUM-Guide, alles was SCRUM als Framework ausmacht, auf lediglich 16 Seiten (beziehungsweise 20 Seiten in der deutschen Version) beschreibt. Mehr hierzu findest du auch auf SCRUM.org oder in Abschnitt 2.6.

SCRUM ist agil ...

Und agil bedeutet SCRUM. Keine andere Methodik, kein anderer Ansatz, keine andere Technik hat sich im Rahmen von Agilen Projekten so erfolgreich durchgesetzt wie SCRUM. Wie schon beschrieben, setzen 90 Prozent aller agil gemanagten Projekte SCRUM ein. Von Marktführerschaft zu sprechen wäre hier schon untertrieben. Zumal man davon ausgehen kann, dass die 10 Prozent, die von sich behaupten, dass sie nicht SCRUM einsetzen, zumindest teilweise SCRUM verwenden. So hat sich beispielsweise ein Daily Stand up in so gut wie allen agilen Projekten als Standard durchgesetzt.

SCRUM ist hierarchielos ...

SCRUM gibt einen großen Teil der „Macht“ zum Managen und Organisieren an das Team zurück. Einen Projektmanager im klassischen Sinne gibt es nicht mehr. Die Annahme, die hierbei zugrunde liegt, ist, dass die Teams selbst ausreichende Motivation und genug Wissen haben, um sich selbst zu organisieren, und selbst am besten wissen, wie sie ein vorgegebenes Ziel erreichen. Und das ganz ohne detaillierten Projektplan und ganz ohne jemanden, der ihnen sagt, wann sie was genau zu tun haben. Es gibt in einem SCRUM-Projektteam kein Hierarchiegefälle, sondern lediglich klar definierte Rollen. Jeder respektiert jeden als gleichwertig und kennt seine Rolle ganz genau. So funktioniert SCRUM.

SCRUM ist pragmatisch ...

SCRUM kommt mit so wenig Administration wie möglich aus. Denkt man daran, wie viel Energie bei nach der klassischen Wasserfall-Methode gemanagten Projekten in Projektplanung, Budgetmanagement und Statusreports anstatt in das eigentliche Management des Projekts geht, wird schnell klar, warum SCRUM so erfolgreich ist. All dieser Aufwand entfällt bei SCRUM nahezu gänzlich. SCRUM ist einfach pragmatischer und effizienter als andere Methoden. Kommunikation findet nicht mehr in

Form von langen E-Mails, E-Mail-Ketten und Powerpoint-Präsentationen statt, sondern direkt von Angesicht zu Angesicht, ohne Medienbrüche, von Mensch zu Mensch. Probleme werden nicht über Ampeln kommuniziert, sondern direkt mit dem Betroffenen besprochen. SCRUM ist also sehr effizient und verzichtet auf fast alles, was nicht direkt mit dem Projektziel beziehungsweise dem Endprodukt zu tun hat, auf ein Minimum. Und was effizient ist, setzt sich in Zeiten knapper Budgets und immer schneller zu liefernden Ergebnissen einfach durch.

SCRUM funktioniert ...

Oft beschreiben die Väter von SCRUM, Jeff Sutherland und Ken Schwaber, SCRUM mit sehr plakativen Aussagen wie beispielsweise „Wie Sie mit SCRUM in der Hälfte der Zeit doppelt so viel erreichen können“. Diese Aussagen sind sicherlich etwas überspitzt. Dennoch kann man neidlos eingestehen, dass die Methodik von SCRUM aufgrund der bereits oben beschriebenen Merkmale sehr effektiv und effizient ist – und deswegen einfach funktioniert. Andernfalls wäre es nicht möglich, dass SCRUM so erfolgreich ist und seit über 20 Jahren weltweit immer größere Verbreitung findet. Dass SCRUM funktioniert, zeigt sich auch daran, dass es relativ wenige Veröffentlichungen zu Kritik und Problemen beim Einsatz von SCRUM gibt. Oft ist es so, dass, wenn eine Methode sehr erfolgreich wird – und damit verbunden natürlich „alte“ Methoden verdrängt – sich sehr schnell Kritiker finden, die sich in ihrem angestammten Terrain angegriffen fühlen. Sie würden mit umfangreichen Artikeln, Studien oder Veröffentlichungen reagieren, die die neue Bedrohung dann klein reden oder deren Nachteile hervorheben. Dies ist bei SCRUM kaum beziehungsweise nicht der Fall.

Letztlich ist SCRUM sicherlich nicht für alle Arten von Projekten gleich gut geeignet. Dennoch ist SCRUM zwischenzeitlich beim agilen Projektmanagement zu einer Art von DNA geworden, ohne die Agilität nicht mehr existieren würde. Insofern wünschen wir dir viel Spaß und Erfolg beim Lesen der nächsten Seiten und der Anwendung von SCRUM.