

Roman Simschek,
Fabian Kaiser

SCRUM

Das Erfolgsphänomen einfach erklärt

3. Auflage



SCRUM

Das Erfolgsphänomen einfach erklärt

Die Autoren haben im UVK Verlag weitere Bücher veröffentlicht:

- Design Thinking - Innovation erfolgreich umsetzen (Simschek/Kaiser)
- JIRA - SCRUM erfolgreich umsetzen (Rayher/Simschek/Kaiser)
- Kanban - Der agile Klassiker einfach erklärt (Simschek/Kaiser)
- OKR - Die Erfolgsmethode von Google einfach erklärt (Simschek/Kaiser)
- Prince2 - Die Erfolgsmethode einfach erklärt (Kaiser/Simschek)
- Prince2 Agile - Die Erfolgsmethode einfach erklärt (Kaiser/Simschek)
- SCRUM - Das Erfolgsphänomen einfach erklärt (Simschek/Kaiser)

Erhältlich sind die Bücher gedruckt und digital auch direkt beim Verlag unter www.narr.de

Roman Simschek
Fabian Kaiser

SCRUM
Das Erfolgsphänomen einfach erklärt

3., 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: ©2021 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.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

3., überarbeitete Auflage 2021

2., überarbeitete Auflage 2019

1. Auflage 2018

© UVK Verlag 2021

– ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG,
Dischingerweg 5, D-72070 Tübingen

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.

Internet: www.narr.de

eMail: info@narr.de

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

ISBN 978-3-7398-3112-1 (Print)

ISBN 978-3-7398-8112-6 (ePDF)

ISBN 978-3-7398-0125-4 (ePub)

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. Deshalb 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 (<https://www.agile-heroes.de/scrum-onlinekurs/>)

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 - 9999 15911. 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 a.M., April 2021



Video anschauen: Vorwort

In diesem Video gibt Scrum-Experte Lars Rayher eine Einführung und einen Überblick über den Aufbau und die Struktur des Buchs. <https://www.agile-heroes.de/buch/scrum>



Inhaltsübersicht

1	Warum ist SCRUM so erfolgreich?.....	15
2	Was ist SCRUM?	29
3	Wie funktioniert SCRUM?	47
4	Wozu ist SCRUM in der Praxis anwendbar?.....	129
5	Wie funktionieren die Prüfung und die Zertifizierung?.....	139
6	Lösungen zu den Übungsfragen	145
7	Glossar: Welche Begriffe sind wichtig?	151
8	Gute Informationsquellen und Literatur.....	159
	Index.....	161

Inhalt

Vorwort.....	5
Abbildungsverzeichnis.....	13
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 theoretische Basis: Empirische Prozesskontrolle	32
2.3 Die fünf Values von SCRUM	34
2.4 Principles – das Agile Manifest als Basis der SCRUM-Prinzipien	37
3 Wie funktioniert SCRUM?	47
3.1 SCRUM Rules.....	47
3.2 SCRUM-Prozess.....	49
3.3 Accountabilities.....	57
3.4 Events.....	77
3.5 Artefakte.....	105
3.6 Zusammenführung der Komponenten von SCRUM.....	126

4	Wozu ist SCRUM in der Praxis anwendbar?	129
4.1	Fortschritts-Monitoring bezogen auf das Gesamtziel	129
4.2	Fortschritts-Monitoring im Rahmen des Sprints.....	132
5	Wie funktionieren die Prüfung und die Zertifizierung?	139
5.1	Wie kann man zertifiziert werden?.....	139
5.2	Welche Prüfungen gibt es?	142
5.3	Wie läuft die Prüfung ab?.....	142
5.4	Aufbau Prüfungsfragen SCRUM.....	143
6	Lösungen zu den Übungsfragen	145
7	Glossar: Welche Begriffe sind wichtig?	151
8	Gute Informationsquellen und Literatur	159
	Index	161

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.....	31
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.....	48
Abb. 12	SCRUM-Prozess	51
Abb. 13	Sprints und Releases	52
Abb. 14	SCRUM-Team und Stakeholder	59
Abb. 15	Beschreibung SCRUM-Accountabilities.....	61
Abb. 16	SCRUM Product Owner	64
Abb. 17	Unterstützung des SCRUM Masters	68
Abb. 18	SCRUM-Developers	70

Abb. 19	SCRUM Developers Aufgaben.....	71
Abb. 20	SCRUM Events	80
Abb. 21	Phasen des Sprint Plannings.....	84
Abb. 22	Daily SCRUM.....	90
Abb. 23	Sprint Review.....	92
Abb. 24	Transparenz in der Sprint-Retrospektive	94
Abb. 25	Product Backlog Refinement.....	97
Abb. 26	Planning Poker.....	99
Abb. 27	Übersicht Artefakte	105
Abb. 28	Artefakte.....	109
Abb. 29	Darstellung Product Backlog.....	111
Abb. 30	Sprint-Ziel Charakteristik.....	118
Abb. 31	Definition of Done	119
Abb. 32	Gesamtüberblick Komponenten von SCRUM.....	126
Abb. 33	Cumulative Flow Diagram	131
Abb. 34	SCRUM Board.....	133

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 Accountabilities, 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 13 Seiten (beziehungsweise 15 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 Accountabilities. 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