

Jan Ahrend



Der
Scrum-Kurs

Praxiseinstieg
in die erfolgreiche Teamarbeit



mitp

Hinweis des Verlages zum Urheberrecht und Digitalen Rechtemanagement (DRM)

Liebe Leserinnen und Leser,

dieses E-Book, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Mit dem Kauf räumen wir Ihnen das Recht ein, die Inhalte im Rahmen des geltenden Urheberrechts zu nutzen. Jede Verwertung außerhalb dieser Grenzen ist ohne unsere Zustimmung unzulässig und strafbar. Das gilt besonders für Vervielfältigungen, Übersetzungen sowie Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Je nachdem wo Sie Ihr E-Book gekauft haben, kann dieser Shop das E-Book vor Missbrauch durch ein digitales Rechtemanagement schützen. Häufig erfolgt dies in Form eines nicht sichtbaren digitalen Wasserzeichens, das dann individuell pro Nutzer signiert ist. Angaben zu diesem DRM finden Sie auf den Seiten der jeweiligen Anbieter.

Beim Kauf des E-Books in unserem Verlagsshop ist Ihr E-Book DRM-frei.

Viele Grüße und viel Spaß beim Lesen,

Ihr mitp-Verlagsteam



Jan Ahrend

Der Scrum-Kurs

Praxiseinstieg in die erfolgreiche Teamarbeit



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-7475-0665-3

1. Auflage 2023

www.mitp.de

E-Mail: mitp-verlag@sigloch.de

Telefon: +49 7953 / 7189 - 079

Telefax: +49 7953 / 7189 - 082

© 2023 mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen

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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Herausgeber übernehmen keine Gewähr für die Funktionsfähigkeit beschriebener Verfahren, Programme, Formeln oder Funktionen und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieses Programmmaterials oder Teilen davon entsteht.

Lektorat: Katja Völpel

Sprachkorrektorat: Petra Heubach-Erdmann

Covergestaltung: Christian Kalkert

Covergrafik: stock.adobe/Worawut

Satz: III-satz, Kiel, www.drei-satz.de

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

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

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-Stories 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-Stories 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-

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.

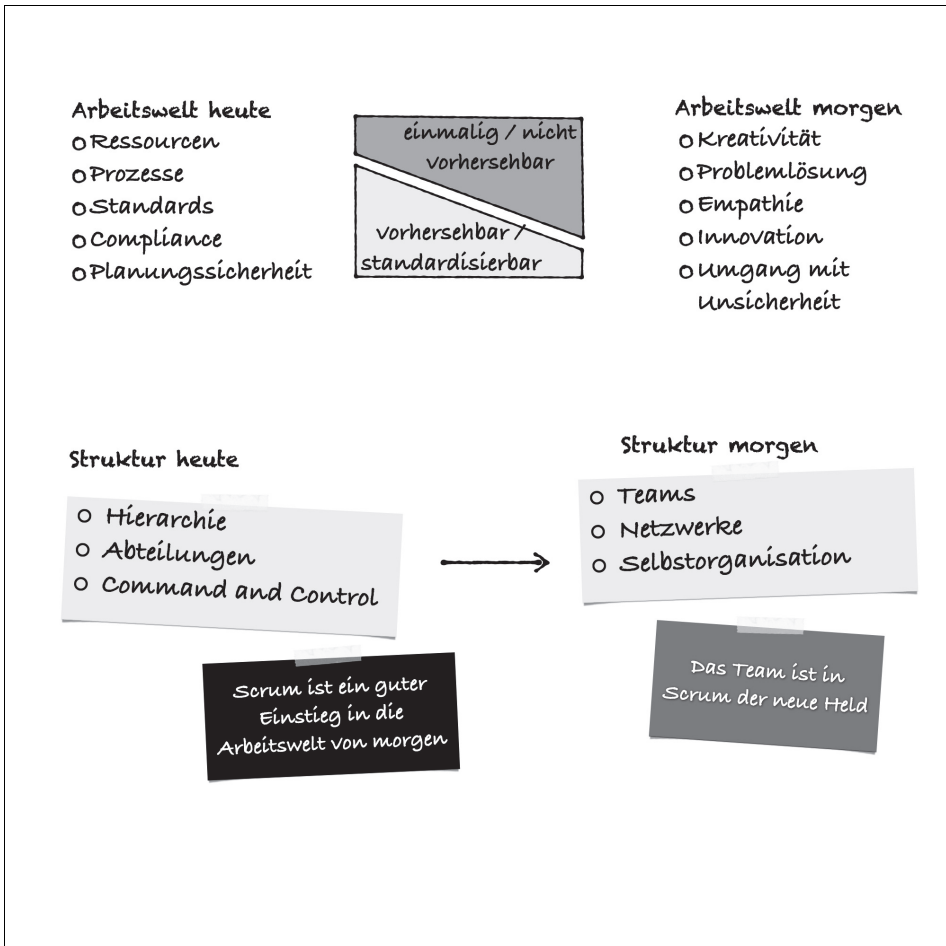


Abb. 1.1: Veränderung der Arbeitswelt

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.

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.

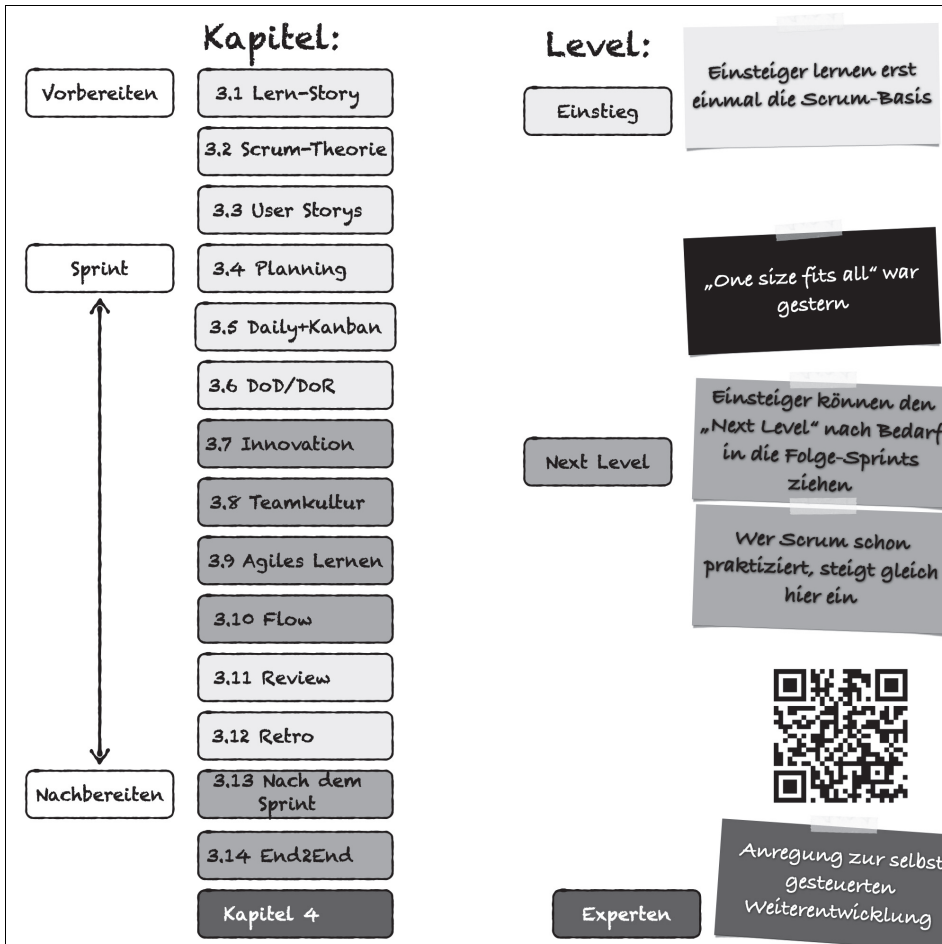


Abb. 1.2: Aufbau des Buches und Anpassung des Lernens

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.

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-Stories
- Personas
- High-Performance-Teams von Google

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

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/>

- 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 unterstützen.

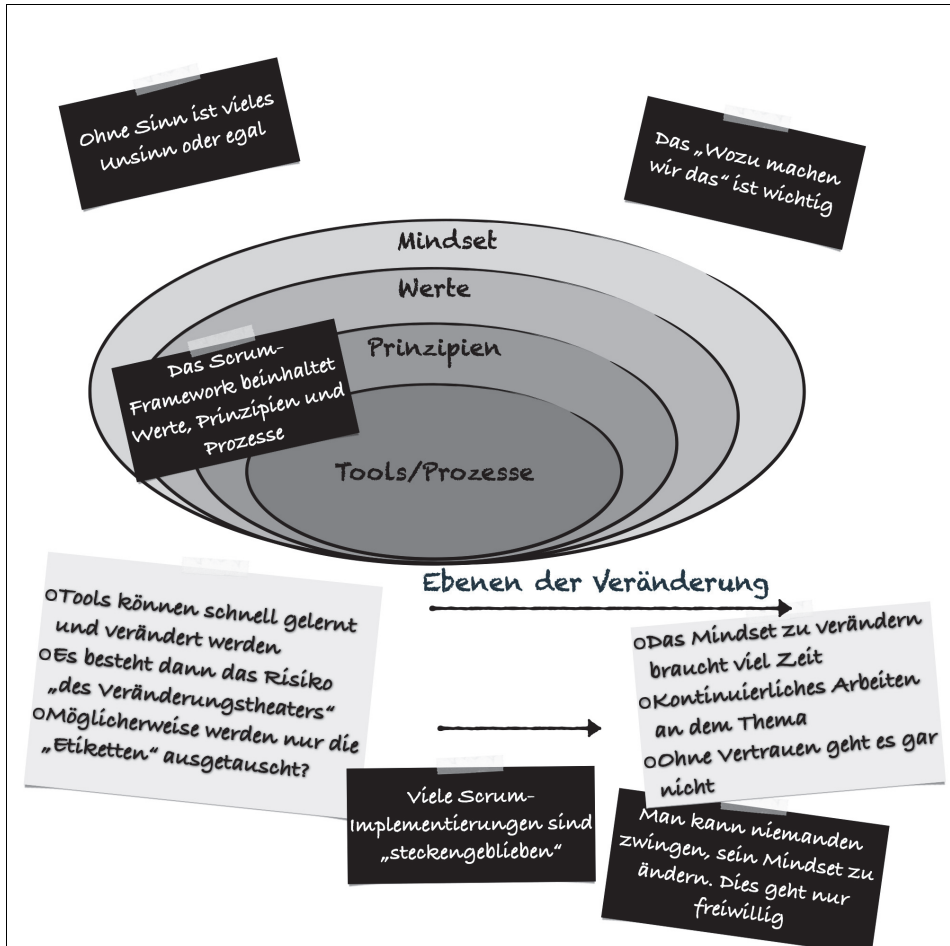


Abb. 2.1: Ebenen von Scrum als agile Zwiebel

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.