



Alexander LOITSCH

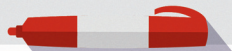
SCRUM

MASTER

2.0



Das  
nächste  
Level 



Mit Sonderkapitel  
»Der Remote Scrum Master«

HANSER



### **Bleiben Sie auf dem Laufenden!**

Unser **Computerbuch-Newsletter** informiert Sie monatlich über neue Bücher und Termine. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter:

**[www.hanser-fachbuch.de/newsletter](http://www.hanser-fachbuch.de/newsletter)**





Alexander Loitsch

# Scrum Master 2.0

Das nächste Level

HANSER

Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt getestet. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Buch enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autor und Verlag übernehmen infolgedessen keine juristische Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht.

Ebenso übernehmen Autor und Verlag keine Gewähr dafür, dass beschriebene Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Buch berechtigt deshalb 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.

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.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) – auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2021 Carl Hanser Verlag München, [www.hanser-fachbuch.de](http://www.hanser-fachbuch.de)

Lektorat: Brigitte Bauer-Schiewek

Copy editing: Petra Kienle, Fürstenfeldbruck

Umschlagdesign: Marc Müller-Bremer, [www.rebranding.de](http://www.rebranding.de), München

Umschlagrealisation: Max Kostopoulos

Titelmotiv: Max Kostopoulos, unter Verwendung von Grafiken von

© [shutterstock.com](https://www.shutterstock.com)/Belozersky und StockSmartStart

Gesamtherstellung: Eberl & Kösel GmbH & Co. KG, Krugzell

Ausstattung patentrechtlich geschützt. Kösel FD 351, Patent-Nr. 0748702

Printed in Germany

Print-ISBN: 978-3-446-46875-7

E-Book-ISBN: 978-3-446-46876-4

E-Pub-ISBN: 978-3-446-46877-1

# Inhalt

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Einleitung</b> .....                             | <b>1</b>  |
| 1.1      | Für wen dieses Buch geschrieben wurde .....         | 1         |
| 1.2      | Warum ich dieses Buch geschrieben habe .....        | 1         |
| 1.3      | Aufbau der Inhalte des Buchs .....                  | 4         |
| <b>2</b> | <b>Wozu benötigen wir Agilität in Firmen?</b> ..... | <b>5</b>  |
| 2.1      | Das Umsetzungsfeld .....                            | 5         |
| 2.2      | Die Wahl des richtigen Projektvorgehens .....       | 7         |
| <b>3</b> | <b>Das Scrum Framework</b> .....                    | <b>9</b>  |
| 3.1      | Ein Überblick .....                                 | 9         |
| 3.2      | Die Kundenanforderungen .....                       | 10        |
| 3.3      | Die Umsetzung .....                                 | 10        |
| 3.4      | Die Essenz von Scrum .....                          | 11        |
| <b>4</b> | <b>Das Profil eines Scrum Masters</b> .....         | <b>15</b> |
| 4.1      | Was tut ein Scrum Master den ganzen Tag? .....      | 15        |
| 4.2      | Die Teamverantwortung .....                         | 15        |
| 4.3      | Weitere Verantwortungsbereiche .....                | 17        |
| 4.4      | Die Skill-Rollen des Scrum Masters .....            | 18        |
| 4.5      | Das sollte ein Scrum Master können .....            | 19        |
| 4.5.1    | Übersicht der Hard Skills .....                     | 19        |
| 4.5.2    | Übersicht der Soft Skills .....                     | 20        |
| 4.5.3    | Der Scrum Master als Führungskraft .....            | 21        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>5</b> | <b>Zurechtfinden im neuen Job</b>            | <b>23</b> |
| 5.1      | Hindernisse bei der Einführung von Scrum     | 23        |
| 5.1.1    | Fehlendes Change-Bewusstsein                 | 23        |
| 5.1.2    | Falsche Erwartungshaltung                    | 24        |
| 5.1.3    | Fehlende Akzeptanz                           | 24        |
| 5.1.4    | Fehlende Reflexion                           | 24        |
| 5.1.5    | Falsches Rollenverständnis                   | 25        |
| 5.1.6    | Über- oder Unterforderung                    | 26        |
| 5.1.7    | Die häufigsten Gegenargumente                | 27        |
| 5.2      | Die erste Woche als „der Neue“               | 28        |
| 5.3      | Die wahren Machtverhältnisse                 | 28        |
| 5.4      | Agile Sponsoren finden                       | 29        |
| 5.5      | Arbeitsplatz und Arbeitsmaterialien          | 30        |
| 5.6      | Die eigene Arbeitsprozessorganisation        | 31        |
| 5.6.1    | Physikalische Firmen-Arbeitsprozesse         | 31        |
| 5.6.2    | Elektronische Firmen-Arbeitsprozesse         | 32        |
| 5.6.3    | Eigene Arbeitsprozesse                       | 32        |
| 5.6.4    | Remotearbeitsprozesse                        | 33        |
| 5.7      | Die Außenwirkung                             | 35        |
| <b>6</b> | <b>Die ersten Tage mit dem neuen Team</b>    | <b>37</b> |
| 6.1      | Bitte mit Handbremse!                        | 37        |
| 6.2      | Die Teammitglieder kennenlernen              | 38        |
| 6.2.1    | Vorgehen „One-to-One“                        | 38        |
| 6.3      | Die Teamstrukturen erforschen                | 41        |
| 6.3.1    | Prozessvisualisierung                        | 42        |
| 6.3.2    | Prozessretrospektive                         | 44        |
| 6.3.3    | Feststellung des agilen Reifegrads des Teams | 45        |
| 6.3.4    | Check des Teamumfelds                        | 48        |
| <b>7</b> | <b>Die Arbeit mit dem Team</b>               | <b>49</b> |
| 7.1      | Agile Leitplanken setzen                     | 49        |
| 7.2      | Das Teambüro                                 | 52        |
| 7.2.1    | Die Räumlichkeiten                           | 52        |
| 7.2.2    | Arbeitsrechtliche Themen                     | 53        |
| 7.2.3    | Die Teambüroausstattung                      | 53        |
| 7.3      | Die ersten Events organisieren               | 55        |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| 7.3.1     | Standardevents                              | 55        |
| 7.3.2     | Meeting-Zeiträuber identifizieren           | 56        |
| 7.4       | Wissen sichern und Kommunikation optimieren | 56        |
| 7.4.1     | Push- und Pull-Mentalität                   | 56        |
| 7.4.2     | Etablierung eines „Social Intranet“         | 57        |
| 7.5       | Das Scrum Team motivieren                   | 58        |
| 7.5.1     | Was Motivation bedeutet                     | 58        |
| 7.5.2     | Motivationskiller                           | 59        |
| 7.5.3     | Team-Erfolgsfaktoren                        | 60        |
| 7.5.4     | Die Bedürfnispyramide                       | 60        |
| 7.5.5     | Motivation mithilfe der Bedürfnispyramide   | 62        |
| 7.6       | Das Team schützen                           | 63        |
| 7.7       | Das Team ausbilden                          | 64        |
| 7.7.1     | Eine gute Feedbackkultur etablieren         | 65        |
| 7.7.2     | Die Einführung einer positiven Fehlerkultur | 66        |
| <b>8</b>  | <b>Projektmanagement und Scrum</b>          | <b>69</b> |
| 8.1       | Projektausprägungen                         | 70        |
| 8.2       | Die Projektdurchführung                     | 73        |
| 8.3       | Am Anfang steht die Vision                  | 74        |
| 8.3.1     | Wie sieht eine gute Vision aus?             | 74        |
| 8.3.2     | Eine Vision entwickeln                      | 75        |
| 8.4       | Die Planung in Scrum                        | 78        |
| 8.5       | Epics und User Storys                       | 80        |
| 8.6       | Story Points                                | 83        |
| 8.6.1     | Allgemeines                                 | 83        |
| 8.6.2     | Story-Point-Vergabe                         | 85        |
| 8.6.3     | Der Return On Investment                    | 87        |
| <b>9</b>  | <b>Übergreifende Unterstützung</b>          | <b>89</b> |
| 9.1       | Das Stakeholder-Management                  | 89        |
| 9.2       | Stakeholder-Unterstützung                   | 91        |
| <b>10</b> | <b>Praxisthemen</b>                         | <b>93</b> |
| 10.1      | Agile Veranstaltungsformate                 | 93        |
| 10.1.1    | Allgemeines                                 | 93        |
| 10.1.2    | Die Agile Agenda                            | 93        |



|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 10.1.3    | Themenpriorisierung .....                      | 94         |
| 10.1.4    | Die Retrospektive .....                        | 94         |
| 10.1.5    | Die Heldenreise .....                          | 97         |
| 10.1.6    | Lean Coffee .....                              | 99         |
| 10.1.7    | World Coffee .....                             | 100        |
| 10.1.8    | Fishbowl .....                                 | 100        |
| 10.2      | Materialkunde .....                            | 103        |
| 10.2.1    | Der Moderationskoffer .....                    | 103        |
| 10.2.2    | Präsentationsflächen .....                     | 104        |
| 10.2.3    | Klebezettel und Moderationskarten .....        | 106        |
| 10.2.4    | Moderationsstifte .....                        | 107        |
| 10.3      | Agiles Visualisieren .....                     | 108        |
| 10.3.1    | Gebrauchsgrafiken erstellen .....              | 113        |
| 10.3.2    | Flipchart-Gestaltung .....                     | 116        |
| <b>11</b> | <b>Basisthemen .....</b>                       | <b>119</b> |
| 11.1      | Agilität .....                                 | 119        |
| 11.1.1    | Was ist Agilität? .....                        | 119        |
| 11.1.2    | Wozu brauchen wir agile Werte? .....           | 120        |
| 11.2      | Das Agile Mindset .....                        | 121        |
| 11.2.1    | Agile Methoden und Agile Kultur .....          | 121        |
| 11.2.2    | Was ist ein „Mindset“? .....                   | 122        |
| 11.2.3    | Das Agile Mindset .....                        | 122        |
| 11.2.4    | Das Agile Mindset im beruflichen Kontext ..... | 123        |
| 11.2.5    | Emotionale Agilität .....                      | 123        |
| 11.3      | Wertearbeit .....                              | 124        |
| 11.3.1    | Was sind Werte? .....                          | 124        |
| 11.3.2    | Die eigenen Werte erkennen .....               | 125        |
| 11.3.3    | Werte anderer erkennen .....                   | 126        |
| 11.4      | Richtige Kommunikation .....                   | 129        |
| 11.4.1    | Die Sprache .....                              | 129        |
| 11.4.2    | Das Sprachmodell .....                         | 129        |
| 11.4.3    | Behindernde Kommunikationsprozesse .....       | 130        |
| 11.4.4    | Kommunikationstypen .....                      | 131        |
| 11.4.5    | Die Kommunikationsebenen .....                 | 132        |
| 11.4.6    | Schweigen als Kommunikationsmittel .....       | 134        |
| 11.4.7    | Das Feedbackmodell .....                       | 135        |
| 11.4.8    | Gespräche führen .....                         | 137        |
| 11.4.9    | Teamtransfer .....                             | 137        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 11.5      | Teamentwicklung .....                                    | 138        |
| 11.5.1    | Von der Gruppe zum Team .....                            | 138        |
| 11.5.2    | Die Rolle des Scrum Masters in der Teamentwicklung ..... | 139        |
| 11.6      | Stressmanagement .....                                   | 140        |
| 11.6.1    | Wie kommt Stress zustande? .....                         | 141        |
| 11.6.2    | Eustress und Distress .....                              | 142        |
| 11.6.3    | Das Zeitdilemma .....                                    | 143        |
| 11.6.4    | Entschleunigung .....                                    | 144        |
| 11.7      | Konfliktmanagement .....                                 | 145        |
| 11.7.1    | Der Umgang mit Teamkonflikten .....                      | 146        |
| 11.7.2    | Umgang mit schwierigen Personen .....                    | 147        |
| 11.8      | Systemisches Coaching .....                              | 154        |
| 11.8.1    | Was ist Systemik? .....                                  | 154        |
| 11.8.2    | Was bedeutet Coaching? .....                             | 155        |
| 11.8.3    | Systemische Fragen .....                                 | 156        |
| 11.8.4    | Das Setting .....  | 158        |
| 11.9      | Agile Führung .....                                      | 159        |
| 11.10     | Was bedeutet Führung? .....                              | 159        |
| 11.10.1   | Managementführungsstile .....                            | 160        |
| 11.10.2   | Warum benötigen wir eine agile Führung? .....            | 161        |
| 11.10.3   | Klassische vs. agile Unternehmensstruktur .....          | 162        |
| 11.10.4   | Kybernetik und Co. ....                                  | 162        |
| 11.10.5   | Die Beherrschung komplexer Systeme .....                 | 163        |
| 11.10.6   | Der agile Manager .....                                  | 165        |
| 11.10.7   | Das richtige Bewusstsein .....                           | 165        |
| 11.10.8   | Führen durch Einladung .....                             | 166        |
| <b>12</b> | <b>Der Remote Scrum Master .....</b>                     | <b>169</b> |
| 12.1      | Neue Zeiten, neue Herausforderungen .....                | 169        |
| 12.2      | Die Technik .....  | 170        |
| 12.2.1    | Anforderungen ermitteln .....                            | 170        |
| 12.2.2    | Auswahl des Basisequipments .....                        | 171        |
| 12.2.3    | Die Beleuchtung .....                                    | 172        |
| 12.2.4    | Einrichten des Videobilds .....                          | 174        |
| 12.2.5    | Wirkung vor der Kamera .....                             | 176        |
| 12.3      | Remote Events .....                                      | 177        |
| 12.3.1    | Das virtuelle Team-Büro .....                            | 177        |
| 12.3.2    | Organisation von Remote Sessions .....                   | 178        |
| 12.3.3    | Technik für Remote Sessions vorbereiten .....            | 178        |

|              |  |            |
|--------------|--|------------|
| 12.3.4       | Scrum Events und Workshops .....                   | 179        |
| 12.3.5       | Agile Spiele .....                                 | 180        |
| 12.4         | Die Zukunft .....                                  | 181        |
| <b>13</b>    | <b>Ressourcen zum Buch .....</b>                   | <b>183</b> |
| 13.1         | Downloads zum Buch .....                           | 183        |
| 13.2         | Leseempfehlungen .....                             | 184        |
| 13.3         | Scrum Tools & Ressourcen (Links) .....             | 184        |
| 13.4         | Technisches Equipment, Video und Ton (Links) ..... | 185        |
| 13.5         | Material für Events (Links) .....                  | 185        |
| 13.6         | Software (Links) .....                             | 185        |
| 13.7         | Quellenangaben .....                               | 186        |
| <b>Index</b> | <b>.....</b>                                       | <b>187</b> |

# 1

## Einleitung

### ■ 1.1 Für wen dieses Buch geschrieben wurde

Dies ist kein Lehrbuch für das agile Framework Scrum. Davon gibt es schon genug, obwohl es schwer ist, gute Bücher zum Thema zu finden. Die Essenz der meisten Schriftwerke des Genres ist der aktuelle, englischsprachige Scrum Guide vom November 2020, welcher abzüglich Deckblatt und Inhaltsverzeichnis elf Seiten umfasst. Dieser ist kostenlos im Internet bei [scrum.org](https://www.scrum.org) in mehr als 30 Sprachen erhältlich (Abschnitt 13.3).

Dieses Buch ist für Scrum Master, die bemerkt haben, dass ihnen die Theorie des Scrum-Regelwerks alleine nicht weiterhilft. Wir arbeiten mit und für ein Team von Menschen, die ihre Schwächen, Stärken und Eigenheiten haben. Und da ist die Verwendung der Inhalte des oben erwähnten Dokuments nur ein kleiner Teil der tatsächlichen Arbeitsinhalte.

Genau hier setzt das Buch „Scrum Master 2.0“ an: Nach den theoretischen Inhalten zu diesem agilen Framework, bei der Arbeit mit dem Team, bei der täglichen Gestaltung des Scrum-Master-Alltags, seinen Vorgehensweisen, seinen Tools, seinen Interventionen. Scrum Master 2.0 startet da, wo der Scrum Guide endet.

### ■ 1.2 Warum ich dieses Buch geschrieben habe

Nach 23 Jahren Berufserfahrung als freiberuflicher IT-Projektleiter in mittleren und großen Projekten bin ich 2010 regelrecht „agilisiert“ worden. Ein befreundeter Programmierer nahm mich für ein paar Tage mit zu seinem Entwicklerteam. Dieses arbeitete nach der Scrum-Methode und so durfte ich miterleben, dass Agilität in einem selbstorganisierten Team wirklich funktionieren kann.

Ich besann mich auf meine Wurzeln als Psychologe, bildete mich fort, absolvierte die Scrum-Master- sowie eine systemische Coach-Ausbildung. Zusätzlich belegte ich diverse Weiterbildungen und Zertifizierungen. Nach meiner Zertifizierung als Scrum Master kannte ich das komplette agile Framework in- und auswendig. Ich bekam ein Team bei einem Kunden

und freute mich darauf, es anzuleiten und mit den Teammitgliedern zu arbeiten. Aber ich versagte kläglich.

Laut Aussage meines Kunden war ich der lausigste Scrum Master, den die Firma je gesehen hatte. Ein Theoretiker ohnegleichen, aber unfähig, das Team zu unterstützen, die Scrum-Regeln effektiv und erfolgreich umzusetzen und eine entsprechende Weiterentwicklung zu begleiten. Warum war das nur so?

Die Inhalte, die wir in der Scrum-Master-Ausbildung lernen und die im offiziellen Scrum Guide nachzulesen sind, stellen lediglich Leitplanken dar, innerhalb derer sich das Scrum-Team selbstorganisiert entwickeln soll. Nicht mehr und nicht weniger.

Scrum Master sind nun mal keine Führungskräfte, die dem Team vorgeben, wie es zu arbeiten hat. Ihre Rolle ist die eines „Enablers“. Das ist jemand, der mit Feingefühl erkennt, wo es Behinderungen (Impediments) gibt, die den Fortschritt der Gruppe zum „High Performance Team“ verhindern oder zumindest erschweren. Und er ist auch die Person, welche diese Impediments durch entsprechende Aktivitäten (action points) aus dem Weg räumt beziehungsweise aus dem Weg räumen lässt.

Dazu ist der Scrum Master auch noch zuständig für den „Wohlfühlfaktor“ seiner Kolleginnen und Kollegen. Je lieber diese zusammenarbeiten, desto effektiver, kreativer und entspannter werden die zu lösenden Aufgaben erledigt werden.



### Ein gut gemeinter Rat

An dieser Stelle ein gut gemeinter Rat aus meiner jahrelangen Praxis. Auch wenn es seltsam klingen mag, so ist einer der allerwichtigsten Punkte, den es zu wissen gilt in Bezug auf mittlere und vor allem große Firmen:

Du kommst als Scrum Master, der ein neues Team aufbauen soll, in vielen Fällen in eine scrumfeindliche Umgebung.

Natürlich möchte das Management eines Konzerns, dass alles agil werden soll – aus diesem Grund wurdest du ja eingestellt. Aber in der Regel ist den meisten Führungskräften zum aktuellen Zeitpunkt (2021) nicht bewusst, auf was sie sich da eigentlich einlassen. Denn Scrum ist eine Arbeitsform, die allem widerspricht, was die letzten 50 Jahre in Firmen an Zusammenarbeitsmodellen gelebt und umgesetzt wurde.

Die gegenseitige Abgrenzung ganzer Abteilungen soll jetzt plötzlich durch Agilität aufgeweicht oder ganz entfernt werden. Dies geschieht durch die Bildung von crossfunktionalen Teams. Verantwortungen und Entscheidungen werden, weg von der Führungsebene, auf die Mitarbeiter übertragen. Alles wird transparenter. Fehler können nicht mehr unter den Tisch gekehrt werden.

Hinzu kommt erschwerend eine seit Jahren in den Konzernen vorhandene starre, fest gelebte Prozesslandschaft. Wenn wir anfangen, agile Prozesse mit unseren Teams einzuführen, kollidieren diese spätestens dann, wenn sie mit den klassischen Prozessen aufeinandertreffen.

Hier ist nun der Ideenreichtum des Scrum Masters sowie seine Kreativität gefragt. Er sollte mit seinem Team Arbeitsprozesse definieren, durch welche die „alten“ Arbeitsabläufe die

agile Arbeit möglichst wenig behindern und nicht wertvolle Zeit stehen, die dann zur Erreichung der Sprint- und Teamziele fehlt. Viele der bestehenden klassischen Prozesse müssen jedoch nach wie vor bedient werden und oft wird ein „Hybrid“ zwischen klassischem und agilem Vorgehen benötigt.

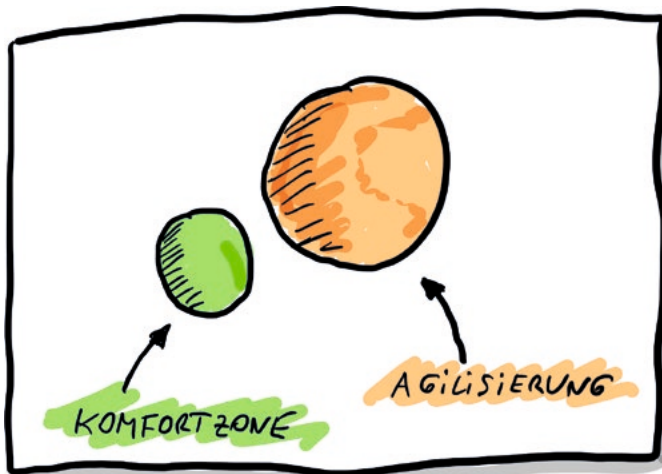
Ich habe dieses Buch geschrieben, um Hilfestellungen zu geben, wie die Scrum-Theorie unter solchen erschwerenden Bedingungen in der Praxis ein- und umgesetzt werden kann. Dabei behandle ich viele Wissens- und Praxisthemen, die so nicht in der Ausbildung zum Scrum Master gelehrt werden, jedoch unabdingbar sind, um ein Team erfolgreich auf seinem Weg zum High-Performance-Team zu begleiten.



### Komfortzone verlassen

Das Buch „Scrum Master 2.0“ zu lesen und zu verstehen, reicht nicht aus, um ein guter Scrum Master zu werden. Wir selber müssen uns zuerst verändern und weiterentwickeln, also aktiv etwas dafür tun. Erst dadurch haben wir die Möglichkeit, auch andere Menschen bei ihrer Veränderung zu unterstützen. Dazu sind wir gezwungen, unsere Komfortzone zu verlassen, und das kann sehr unbequem werden, denn jede Art der Veränderung schmerzt erst mal.

Die Komfortzone ist unser individueller Bereich des privaten und beruflichen Lebens. Sie ist bequem, sicher und gemütlich. Viele Menschen haben Angst, diese zu verlassen, weil „da draußen“ Risiken und Unbekanntes wartet. Aber wenn wir uns an unsere Komfortzone klammern, ist jede Art von Weiterentwicklung ausgeschlossen. Nicht umsonst gilt der Spruch: „Dein Leben beginnt am Ende Deiner Komfortzone.“



## ■ 1.3 Aufbau der Inhalte des Buchs

Dieses Buch ist so aufgebaut, dass in den ersten Kapiteln allgemeine Informationen zum Vorgehen eines Scrum Masters an der „Scrum Front“ beschrieben werden. Auf die Details sowie die Hintergründe und theoretischen Modelle und Vorgehensweisen gehe ich dann in den späteren Kapiteln ein. Ich habe als Unterstützung in den Kapiteltexten Querverweise auf die entsprechenden weiterführenden Bereiche im Buch gemacht.

Ich kann gut verstehen, dass viele Leser verleitet sind, gleich zu den hinteren Praxiskapiteln zu blättern, um die Methoden und Praktiken des Scrum Masters schnell kennenzulernen. Ich empfehle jedoch, das Buch komplett – Kapitel für Kapitel – durchzulesen, da die Themen aufeinander aufbauen. Wenn wir sie aus dem Zusammenhang reißen, entfaltet „Scrum Master 2.0“ nicht die von mir beabsichtigte Wirkung und Tiefe.

Ich bitte um Verständnis, dass die Themenschwerpunkte in diesem Buch nicht vollumfänglich, bis ins kleinste Detail behandelt werden können, sonst würde es sich hier um ein Werk von mehreren tausend Seiten handeln. Daher biete ich, ergänzend zu den Themenblöcken, vertiefende „Scrum Master 2.0“-Workshops und Schulungen in Form von Class Room, Video oder VR-Veranstaltungen an. Auch weitere, ergänzende Bücher sind in Planung. Wer Interesse daran hat, sollte nicht nur das Verlagsprogramm regelmäßig beobachten, sondern kann mir auch gerne eine E-Mail (Abschnitt 13.1) senden und ich informiere dann über weitere Neuigkeiten bezüglich „Scrum Master 2.0“.

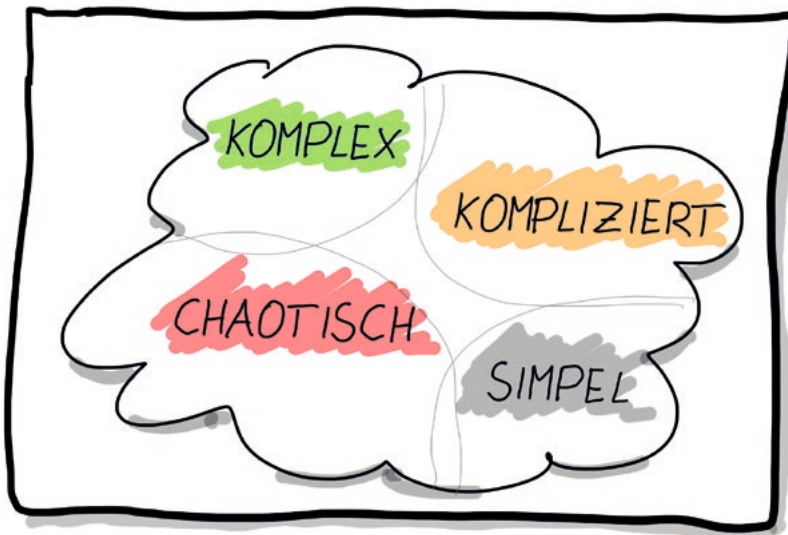
Nun noch ein paar Worte zum Thema „Genderdiskussion“: Ich schreibe in diesem Buch in erster Linie in männlicher Form, also beispielsweise „der Teilnehmer“. Ich möchte an dieser Stelle betonen, dass dies symbolisch für alle Geschlechtsformen stehen soll und ich damit niemanden diskriminieren möchte. Daher bitte ich, dem Inhalt mehr als der Form des Buchs Beachtung zu schenken. Ein weiser Scrum Master hat einmal zu einem IT-Leiter gesagt: „Was ist euch wichtiger? Der Prozess oder das Produkt?“

# 2

## Wozu benötigen wir Agilität in Firmen?

### ■ 2.1 Das Umsetzungsfeld

Um zu verstehen, warum wir aktuell in unseren Firmen dringend Agilität und agile Vorgehensweisen wie Scrum benötigen, muss ich etwas weiter ausholen. Dazu nutze ich das Cynefin-Modell, das 1999 von Dave Snowden entwickelt und im Jahr 2000 veröffentlicht wurde [Snow2000]. Mit diesem Wissensmanagementmodell werden Aufgaben, Probleme, Situationen und Systeme beschrieben (Bild 2.1).



**Bild 2.1** Das CYNEFIN-Modell von Dave Snowden

Ein Vorhaben oder Projekt kann eine von vier Charakteristiken aufweisen: komplex, kompliziert, chaotisch oder simpel. Was bedeutet das nun genau?

- **Simpel:** Hierbei handelt es sich um ein einfaches, überschaubares Vorgehen. Beispiele dafür sind feste Supportprozesse in der IT. Ein Fehler tritt auf, der bekannt ist und zu dem es ein dokumentiertes Vorgehen zur Behebung gibt. Die Handlungsabfolge ist dabei: Erkennen → Kategorisieren → Reagieren.



- **Chaotisch:** Ein Beispiel für Chaos ist, wenn ein derart schwerwiegender Fehler auftritt, dass alles liegen und stehen gelassen wird, nur um diesen zu beheben. Dabei treten oft weitere, unvorhergesehene Komplikationen auf, für die es noch keine fertige Lösung gibt. Jeder versucht, erst mal das Feuer zu löschen, ehe es an die Behebung der Brandursache geht. Diese Situation wollen wir natürlich vermeiden. Die Handlungsabfolge ist dabei: Handeln → Erkennen → Reagieren.
- **Kompliziert:** Hier sind die Ziele klar gesteckt und der Weg dorthin ist auch größtenteils bekannt. Oft wird für die Umsetzung spezielles, noch nicht vorhandenes Wissen eingekauft, indem externe Berater hinzugezogen werden. Der Weg zum Ziel ist dabei verhältnismäßig klar. Die Handlungsabfolge ist dabei: Erkennen → Analysieren → Reagieren.
- **Komplex:** Hier sind die Ziele klar, der Weg dahin ist jedoch von Unsicherheiten durchwirkt. Es kann viel passieren, auf das wir nicht vorbereitet sind. Hier gilt es dann schnell zu reagieren, um neue Lösungsansätze zu finden. Die Handlungsabfolge ist dabei: Ausprobieren → Erkennen → Reagieren.

Ist ein Vorhaben als kompliziert anzusehen, passt am besten eine klassische (Wasserfall) Projektvorgehensweise. Geht es um ein komplexes Vorhaben, sind agile Projekte und Prozesse ideal für die Umsetzung.



### Praxisbeispiel Fußball

Ein Beispiel für ein **simples** Vorgehen (fest vorgeschriebene, überschaubare und klar umrissene Prozesse) ist die Arbeitsanweisung für den Platzwart eines Fußballstadions, um die Linien der Spielfeldmarkierungen nachzuziehen. Es gibt dabei genaue Vorgaben, ab wann diese nachgezogen werden sollen, wie lang und breit diese sein dürfen und so weiter.

Ein Beispiel für ein **komplexes** Vorgehen ist ein Fußballspiel, das im Stadion stattfindet. Die Ziele für jedes Team sind klar vorgegeben: In einer bestimmten Zeit (Timebox zweimal 45 Minuten) sollen möglichst viele Tore im gegnerischen Feld erzielt werden, und das nach einem festen Regelwerk.

Die Ziele und der Rahmen sind dabei klar festgelegt, aber der Weg dorthin nicht. Den erarbeitet sich jedes Team mit seinem Trainer und seinem Betreuerstab selber (selbstorganisiertes Team). Sobald dann das Spiel beginnt, muss jeder im Team innerhalb seiner Rolle schnell auf die aktuelle Situation reagieren. Es ist vorher nicht abzusehen, wo der Ball im nächsten Moment liegt, wo sich die Mitspieler oder Gegner auf dem Feld befinden, ob Wind, Regen oder Sonne einen Einfluss ausüben und so weiter. Fußball ist also eines der agilsten Spiele der Welt.

## ■ 2.2 Die Wahl des richtigen Projektvorgehens

In den letzten Jahrzehnten wurden in Firmen feste Arbeitsabläufe eingeführt, die sogenannten „Prozesse“. Der Vorteil von Prozessen ist, dass immer wiederkehrende Aufgaben einfach und schnell – durch dieselben Vorgehensweisen – gelöst werden können. Die Probleme sind bekannt, die Vorgehen dazu ebenfalls, alles ist dokumentiert und kann jederzeit reproduziert werden.

Bei diesen klassischen Prozessen ist das Ziel klar und auch der Weg dahin, es handelt sich also meistens um eine Mischung aus **komplizierter** und **einfacher** Vorgehensweise.

Die in Organisationen eingeführten Prozesse richten sich in erster Linie an planbaren Vorgängen aus. Die Anforderungen des Markts haben sich jedoch schon vor etlichen Jahren geändert und die aktuelle Entwicklung ist nicht vorhersehbar. Aufgrund der Globalisierung und der Digitalisierung verändern sich das Umfeld und das Kundenverhalten. Der Kunde möchte seine Produkte und Dienstleistungen möglichst schnell bekommen. Kann eine Firma dies nicht zeitnah anbieten, wird sofort zum nächsten Anbieter gewechselt. Aufgrund der Globalisierung ist es jetzt möglich, weltweit einzukaufen, wodurch sich der Konkurrenzkampf weiter verschärft hat. Die Anbieter, die am schnellsten die vom Kunden benötigten Produkte oder Dienstleistungen anbieten können, gewinnen diesen Wettlauf.

Das Arbeitsumfeld im Bereich der Kundendienstleistungen und der Produktion von Gütern hat sich dadurch von **kompliziert** zu **komplex** gewandelt. Neue, oft nie dagewesene Anforderungen tauchen ungeplant und plötzlich auf und wollen schnell umgesetzt werden, damit der Kunde nicht zur Konkurrenz geht. Starre Prozesse aus dem komplizierten oder simplen Umfeld passen also hier nicht mehr.

Es werden neue Vorgehen benötigt, die schnell und einfach an ungeplante Situationen angepasst werden können. Und hier kommt Agilität ins Spiel, als Antwort auf **komplexe** Anforderungen. In unserem Fall handelt es sich um das agile Framework Scrum.

Um nun zu entscheiden, ob ein Projekt bzw. eine Produktentwicklung agil durchgeführt werden kann, gibt es einige Kriterien:

- Ist der endgültige Fertigstellungstermin fix, also kann er nicht mehrfach verschoben werden?
- Handelt es sich um ein komplexes Projekt?
- Können sich während des Projekts die Anforderungen ändern?
- Besteht die Möglichkeit, dass ungeplante Situationen auftreten, die zu Behinderungen in der Arbeit des Teams führen könnten?
- Beinhaltet das Projekt neuartige Inhalte oder fehlt noch Wissen dazu?
- Gibt es ein festes Team?
- Können Teile des Produkts ausgeliefert werden, ohne dass unser Produkt komplett fertiggestellt ist?
- Hat das Entwicklerteam zwischen drei und neun Mitgliedern?

Treffen mehr als zwei Drittel der Kriterien zu, so haben wir einen potenziellen Kandidaten für die Umsetzung mittels Scrum.



# 3

## Das Scrum Framework

Wie schon eingangs erwähnt, ist dies kein Lehrbuch zu Scrum. Trotzdem fasse ich an dieser Stelle das agile Framework kurz zusammen, um dann die weiteren Kapitel darauf aufbauen zu können. Wer Interesse hat, kann sich von mir kostenlos die Scrum-Grafik (Bild 3.1) als PDF-Datei senden lassen (Abschnitt 13.1). Wenn mehr Informationen oder Erklärungen der Fachwörter benötigt werden, sind diese im offiziellen Scrum-Guide (Link im Abschnitt 13.3) zu finden.

### ■ 3.1 Ein Überblick

Das Ziel von Scrum ist eine schnellere und trotzdem hochqualitative Herstellung von Produkten mit den vorhandenen Ressourcen. Dies soll jedoch nicht erfolgen, indem man die Personen, die für die Herstellung zuständig sind, unter Druck setzt, mehr und länger zu arbeiten, sondern durch eine kontinuierliche Optimierung der teaminternen Prozesse.

Scrum kommt zwar aus der Welt der Softwareprogrammierung, ist aber für jede Art der Erstellung oder Erhaltung komplexer Produkte anwendbar.



#### **Was bedeutet „komplexes Produkt“?**

Ein komplexes Produkt kann Software, eine Marketingstrategie, ein Fachbuch, ein Design für Mobilnetztelefone, ein 3-Jahresplan für strategisches Management einer Firma oder Ähnliches sein. Also alles, bei dem die Ziele zwar klar umrissen sind, aber der Weg dahin sehr viele Unsicherheiten oder rapide Änderungen enthalten kann.

## ■ 3.2 Die Kundenanforderungen

Ein Kunde möchte ein Produkt haben und hat auch schon Wünsche, was dieses können soll („Features“). Damit geht er zum **Product Owner** (PO) des Scrum Teams. Ein Kunde kann der Projektleiter, eine andere Abteilung oder ein externer Auftraggeber sein. Dafür hat sich die Bezeichnung „Stake Holder“ etabliert.

Der PO lässt sich nun vom Kunden genau schildern, was er haben möchte und auch wozu er es benötigt. Diese Anforderungen werden vom PO in **User Stories** verpackt. Diese werden später die Arbeitsanforderungen für das Entwicklerteam. Dabei sollte der PO darauf achten, dass der Kunde nicht vorgibt, **wie** etwas umzusetzen ist, sondern genau beschreibt, **was** umzusetzen ist. Er definiert also die zu erreichenden Ziele, nicht den Weg dorthin.

Alle Anforderungen, also alle User Stories, wandern nun in eine Liste namens **Product Backlog** (PBL). Es können jederzeit neue Anforderungen vom Kunden gemacht werden und somit auch jederzeit neue User Stories vom Product Owner ins PBL eingebracht werden. Auch werden öfter User Storys gelöscht oder in mehrere andere User Storys aufgeteilt („geschnitten“). Das Product Backlog ist somit nie abgeschlossen.

Der PO hat nun die Aufgabe, das Product Backlog nach jeder Änderung zu priorisieren. Themen, die zuerst umgesetzt werden sollen, kommen an oberster Stelle, die „Nice-to-have“-Themen ganz nach unten.

Wenn neue User Storys in das PBL wandern und durch die Priorisierung im oberen Bereich landen, beruft der PO ein **Refinement Meeting** ein. Hier wird mit dem Entwicklerteam (Developer Team) die User Story soweit verfeinert und mit Inhalten befüllt, dass die Entwickler danach theoretisch mit der Umsetzung anfangen können. Ich schreibe an dieser Stelle bewusst „theoretisch“, da es noch ein paar Kriterien gibt, ehe diese Storys in die Umsetzung gelangen können.

## ■ 3.3 Die Umsetzung

Die komplette Laufzeit des Projekts wird in kurze, immer gleich lange Iterationen von zwei bis vier Wochen aufgeteilt, die sogenannten **Sprints**. Jeder Sprint innerhalb der Projektlaufzeit soll dabei gleich lang sein.

Am ersten Tag des Sprints findet das **Sprint Planning** statt. Hier werden die im **Refinement Meeting** fertig „gegroomten“ User Storys noch einmal vom PO vorgestellt und das **Developer Team** beschließt gemeinsam, welche davon im aktuellen Sprint umgesetzt und abgeschlossen werden können (Commitment). Diese werden dann im **Sprint Backlog** abgelegt und beinhalten nun die bis zum Sprintende umzusetzenden Anforderungen.

An jedem Arbeitstag des Sprints findet, idealerweise vormittags, ein 15-minütiges Statusmeeting, der **Daily Scrum**, statt. Damit wird für alle im Team der gleiche Wissensstand hergestellt, was den Fortschritt und die Behinderungen (**Impediments**) der Arbeit im Team betreffen. Sollten solche Impediments auftreten, die das Team nicht selber lösen kann,