

Scrum Grundlagen einfach erklärt

Ein InLoox Whitepaper

2. Auflage
2021

Inhalt

1. Einstieg ins agile Projektmanagement ... 3
Grundidee ... 3
Vorteile ... 3
Agil versus klassisch ... 3
2. Einstieg in Scrum ... 4
Grundidee ... 4
Scrum-Artefakte ... 4
Scrum-Rollen ... 5
Scrum-Aktivitäten ... 6
3. Der Sprint im Detail ... 7
Grundlegendes zum Sprint ... 7
Der Ablauf eines Sprints ... 7
Vor dem Sprint ... 7
Während des Sprints ... 8
Nach dem Sprint ... 8
Nach dem Sprint ist vor dem Sprint ... 9
4. Der Backlog ... 10
Grundlegendes zum Backlog ... 10
Der Product Backlog ... 10
Einträge im Product Backlog ... 10
Eigenschaften des Product Backlogs ... 11
Der Sprint Backlog ... 11
5. Optimale Besetzung der Scrum-Rollen ... 14
Der Scrum Master ... 14
Aufgaben des Scrum Masters ... 14
Wichtige Fähigkeiten eines Scrum Masters ... 14
Die Wahl des Scrum Masters ... 14
Der Product Owner ... 15
Aufgaben des Product Owners ... 15
Wichtige Fähigkeiten eines Product Owners ... 15
Die Wahl des Product Owners ... 16
6. Bonus: Der neue Scrum Guide 2020 ... 17

1. Einstieg ins agile Projektmanagement

Grundidee

Der Leitgedanke des agilen Projektmanagements basiert auf dem Konzept hoher Flexibilität und Anpassung. Statt ausführlicher Vorab-Planung, wie im klassischen Projektmanagement, wird hier iterativ, also Schritt für Schritt, vorgegangen. Das Projekt-Team organisiert sich zum größten Teil selbst, während es den Projektmanager im traditionellen Sinne nicht gibt. Damit nimmt der Projektmanager eher eine Moderatorenrolle ein. Es herrschen also flache Hierarchien, jedoch ist deshalb ein hohes Maß an Selbstmotivation gefragt. Diese Grundsätze sind im „Agile Manifesto“ verankert, einem Manifest, das die Grundideen der agilen Software-Entwicklung erstmalig zu Papier gebracht hat.

Vorteile

Das selbstständige Vorgehen in agilen Projekten bedeutet Transparenz: die Rollen sind klar verteilt, jeder hat seinen Zuständigkeitsbereich, der Austausch von Informationen erfolgt sehr leicht und der Fortschritt kann an den abgeschlossenen Arbeitspaketen gemessen werden. Zudem sind in den meisten Projekten zu Beginn noch nicht alle Anforderungen bekannt, oder es ergeben sich neue im Verlauf des Projekts. Das Prinzip der Agilität kann dieses Problem auffangen, während im klassischen Projektmanagement schon vorab Klarheit herrschen muss. Zudem erfordern agile Methoden einen hohen Abstimmungsaufwand und fördern so die tägliche Kommunikation innerhalb des Projektteams und mit dem Auftraggeber. So umgehen sie einen wichtigen Fallstrick im Projektmanagement – die mangelnde Kommunikation.

Agil versus klassisch

Welche Vorgehensweise ist besser, agil oder klassisch? Diese Frage lässt sich nicht pauschal beantworten – je nach Projekt ist eine andere Methode sinnvoll. Außerdem hängt es auch von der Führungskultur ab: für hierarchische Unternehmen ist das klassische Modell naheliegender, da für agiles Projektmanagement viel Selbstorganisation benötigt wird.

2. Einstieg in Scrum

Grundidee

Scrum ist eine weit verbreitete Methode des agilen Projektmanagements. Definiert und beschrieben wird Scrum in The Scrum Guide, der von Ken Schwaber und Jeff Sutherland 1995 publiziert wurde und kontinuierlich aktualisiert wird. Schwaber und Sutherland definieren Scrum, wie folgt:

> *Ein Rahmenwerk, innerhalb dessen Menschen komplexe adaptive Aufgabenstellungen angehen können, und durch das sie in die Lage versetzt werden, produktiv und kreativ Produkte mit dem höchstmöglichen Wert auszuliefern.*
>
> **- Schwaber, Ken; Sutherland Jeff: Der Scrum Guide. Definition von Scrum, www.scrumguides.org**

Scrum bezeichnet damit eine bestimmte Vorgehensweise, die vor allem in Software-Entwicklungsprojekten angewendet wird. Diese Vorgehensweise und ihre Werkzeuge wurden auf das Projektmanagement und andere Entwicklungsprojekte übertragen. Der Begriff Scrum kommt ursprünglich aus dem Sport Rugby. Hier steht Scrum für einen bestimmten Spielzug. Übertragen auf Projekte soll dieses Bild hauptsächlich die herrschende Flexibilität und Dynamik des Spielfeldes wiedergeben.

Die Grundidee von Scrum ist, ein Projekt nicht strikt durchzuplanen, sondern Schritt für Schritt in sogenannten Sprints durchzuführen. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass sofort auf kurzfristige Änderungen und Probleme reagiert werden kann.

Damit liegt bei Scrum der Hauptfokus auf Selbstorganisation und Selbstmotivation. Es gibt nur wenige Regeln, die sich auf drei Artefakte, drei zentrale Rollen und fünf Aktivitäten beschränken. Mit Hilfe dieser Regeln findet das Vorgehen schrittweise in sich wiederholenden Etappen statt.

Scrum-Artefakte

Scrum-Artefakte sind Prozessdokumente, die die Ergebnisse von Aktivitäten im Scrum Prozess abbilden. Damit dienen sie zur Orientierung und als Bindeglieder zwischen den verschiedenen Aktivitäten.

- **Product Backlog:** Im Product-Backlog werden alle Anforderungen an das Produkt gesammelt und durch den Product Owner organisiert und weiterentwickelt.
- **Sprint Backlog:** Für jeden Sprint wird aus dem gesamten Anforderungskatalog des Product-Backlogs eine Auswahl von

Anforderungen getroffen. Diese werden innerhalb des entsprechenden Sprints bearbeitet.

> **Product Increment:** Jeder Sprint endet mit einem funktionsfähigen Zwischenprodukt (Produktinkrement).

Scrum Rollen

Im Projektmanagement mit Scrum sind drei zentrale Rollen von Bedeutung: Product Owner, Scrum Master und Scrum Team. Nachfolgend werden die einzelnen Rollen kurz vorgestellt und beschrieben.

Product Owner

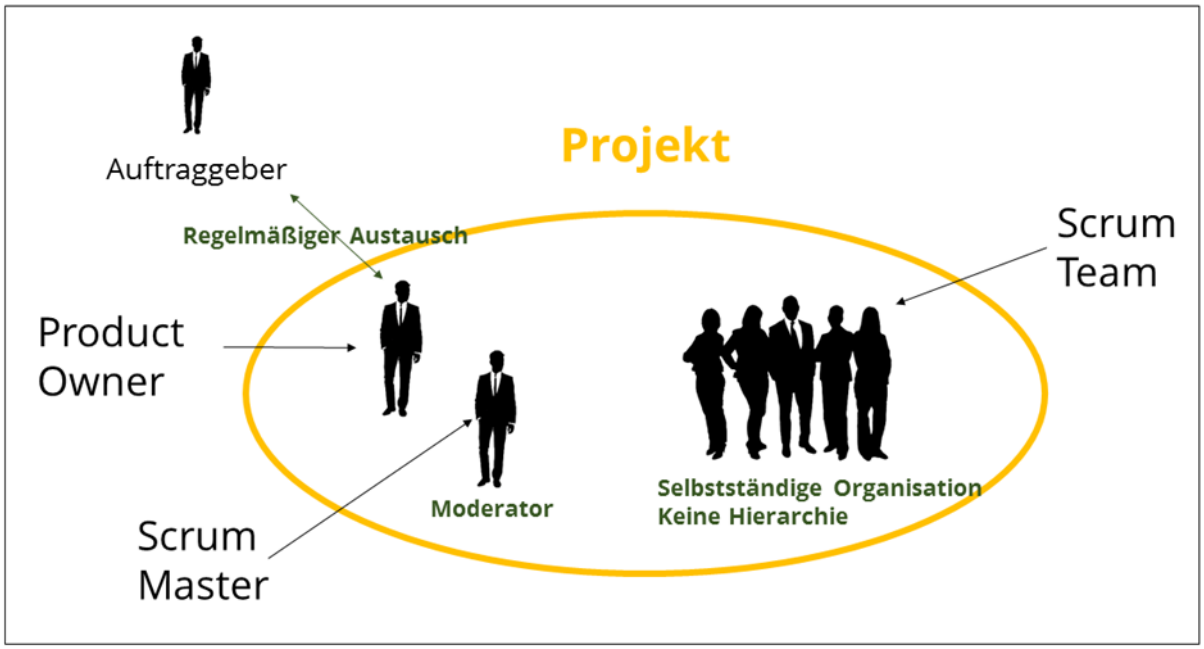
Der Product Owner ist für die Erstellung einer konkreten Produktversion zuständig. Zusätzlich stellt er fachliche Anforderungen an das Projekt und priorisiert diese. Er ist für den geschäftlichen Erfolg des Projektes verantwortlich, steht in regelmäßigem Kontakt mit dem Auftraggeber und gibt Feedback an das Team.

Scrum Master

Der Scrum Master, auch Project Master genannt, fungiert als Moderator im Projektteam. Er ist nicht der Projektleiter, sondern viel mehr dafür zuständig, dass Scrum funktioniert und die Regeln des agilen Projektmanagements eingehalten werden. Die erfolgreiche Kommunikation im Team, die Moderation von Meetings und das Abschirmen des Teams von externen Störungen fallen in seinen Aufgabenbereich.

Scrum Team

Das Scrum Team (Entwicklungsteam) entwickelt das Produkt. Das Team organisiert sich selbstständig und liefert die Produkteigenschaften, in der vom Product Owner vorgegebenen, Reihenfolge.



Scrum-Aktivitäten

Der Begriff Aktivitäten steht im Scrum für verschiedene Arten von Meetings:

Sprint Planning

Im Sprint Planning wird immer die nächste Projektetappe (Sprint) geplant. Dafür werden die Anforderungen aus dem Produkt Backlog in Aufgaben, die innerhalb eines Tages erledigt werden können, unterteilt. Die erledigten Aufgaben eines Sprints/einer Projektetappe landen anschließend im Sprint Backlog.

Daily Scrum

Der Daily Scrum findet täglich und in der Regel morgens statt. Darunter wird eine Besprechung mit allen Teammitgliedern verstanden. Diese Besprechung sollte nicht länger als 15 Minuten sein.

Sprint Review

Jeder Sprint wird mit einem Sprint Review durch das Entwicklungsteam abgeschlossen. Im Sprint Review wird das Zwischenprodukt überprüft und anschließend ggf. der Product Backlog angepasst. Zusätzlich wird Feedback vom Product Owner und den Stakeholdern eingeholt und die nächsten Schritte besprochen.

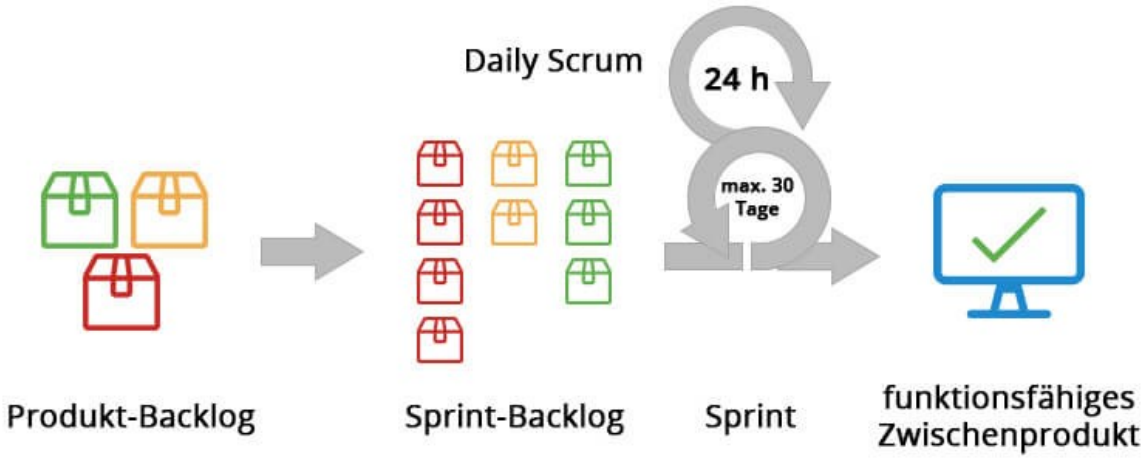
Sprint Retrospective

Hier steht nicht, wie im Sprint Review, das Produkt im Vordergrund, sondern die Arbeitsweise des Entwicklungsteams. Diese soll kontinuierlich für die nächsten Sprints verbessert werden.

Product Backlog Refinement

Im Rahmen dieser Aktivität organisiert und aktualisiert der Product Owner den Product Backlog.

Das agile Projektmanagement mit Scrum bietet vielfältige Vorteile. Vor allem die hohe Flexibilität und der stark ausgeprägte Team-Gedanke sprechen für diese Methode. Aber auch der kontinuierliche Verbesserungsprozess durch einzelne Sprints gilt als einer der größten Vorteile von Scrum. Dennoch schützt diese Methode nicht vor Sackgassen in Projekten, aber Sie werden diese meist früher erkennen. Scrum eignet sich besonders für Projekte, bei deren Beginn Sie noch vielen Fragezeichen gegenüberstehen, da Anpassungen im Projektverlauf bereits vorgesehen sind.



3. Der Sprint im Detail

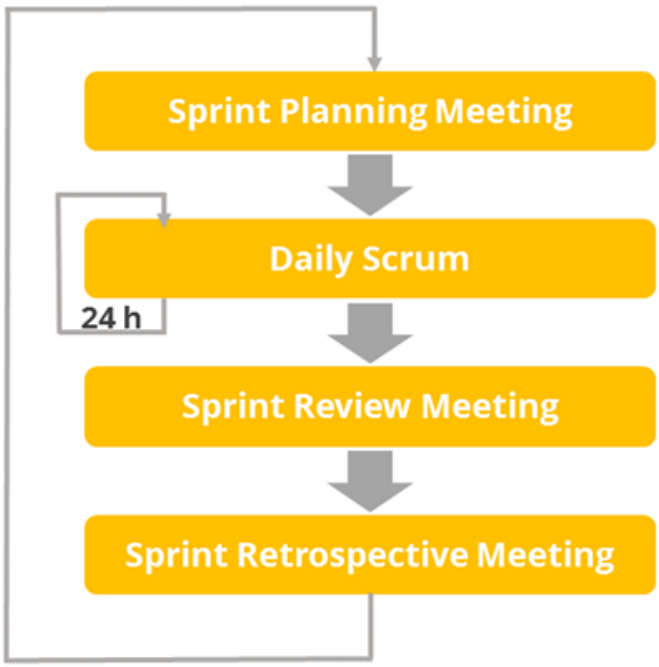
Grundlegendes zum Sprint

Scrum zeichnet sich vor allem durch regelmäßige und wiederholbare Arbeitsabläufe aus. Diese Zyklen werden meist Iteration oder Sprint genannt und sind zeitlich beschränkt. Ursprünglich wurden Sprints in der agilen Software-Entwicklung auf 30 Tage terminiert. Mittlerweile geht der Trend verstärkt in die Richtung von ein- oder zweiwöchigen Sprints.

Ziel eines jeden Sprints ist es, ein funktionsfähiges Zwischenprodukt, das auch Product-Increment genannt wird, zu entwickeln. Da die Zeit eines Sprints beschränkt ist, kann sich das Scrum Team jeweils nur auf die Weiterentwicklung der grundlegenden Funktionalität des Zwischenprodukts und auf kurzfristige Ziele konzentrieren. Dies motiviert auch den Product Owner, sich auf die wichtigsten Funktionen des Zwischenprodukts zu beschränken.

Die einzelnen Sprints bauen immer aufeinander auf, wobei sehr oft Entwicklungen aus vorherigen Sprints ersetzt oder als „Lessons Learned“ wieder verworfen werden.

Der Ablauf eines Sprints



Vor dem Sprint

Jeder Sprint beginnt mit dem **Sprint Planning Meeting**, in dem die nächste Projektetappe, also der nächste Sprint, geplant wird. Im Sprint Planning Meeting wird entschieden, welche Anforderungen aus dem Product Backlog im Sprint bearbeitet werden sollen. Nachdem die Anforderungen ausgewählt wurden, werden sie im jeweiligen Sprint Backlog festgehalten und in Aufgaben, die innerhalb eines Tages erledigt werden können, unterteilt. Zu beachten ist hier, dass der Product Owner allein entscheidet,

welche Anforderungen im Sprint bearbeitet werden. Das Scrum Team wiederrum bestimmt eigenständig, wie es diese Anforderungen bearbeiten wird.

Nachdem der Arbeitsumfang eines Sprints im Sprint Planning Meeting festgelegt wurde, kann der Product Owner keine weiteren Aufgaben hinzufügen. Damit werden Kontinuität und konzentriertes Arbeiten gewährleistet. Nur auf Grund entscheidender Änderungen im Projektumfeld, wie z.B. einer plötzlichen Veränderung der Anforderungen durch den Auftraggeber, kann ein Sprint durch den Product Owner oder Scrum Master abgebrochen werden. Jedoch sollte diese Situation nur in Ausnahmefällen eintreten.



Während des Sprints

Eine weitere wichtige Aktivität während eines Sprints ist das tägliche Scrum Meeting (**Daily Scrum**). Das Scrum Meeting findet jeden Tag zur selben Zeit und am selben Ort statt. Das Meeting wird oft im Stehen durchgeführt, um es nicht unnötig in die Länge zu ziehen. Grundsätzlich sollte der Daily Scrum nicht länger als 15 Minuten dauern. Der Daily Scrum ist eine Teambesprechung im Scrum Team, die vom Scrum Master moderiert wird. Während der Product Owner eine wichtige Rolle in allen anderen Meetings (Aktivitäten) spielt, ist seine Anwesenheit im Daily Scrum nicht zwingend notwendig. Das Scrum Team entscheidet, ob es nötig ist, dass der Product Owner am Daily Scrum teilnimmt oder nicht. Im Daily Scrum gibt jedes Teammitglied ein persönliches Feedback auf dieselben drei Fragen:

> Was habe ich gestern, also seit dem letzten Scrum Meeting, erledigt?

> Was werde ich bis morgen, also bis zum nächsten Scrum Meeting, bearbeiten?

> Welche Hindernisse stehen meinem Fortschritt im Weg?

Dabei geht es vor allem darum festzustellen, wie weit das Scrum Team mit der Bearbeitung der Anforderungen des Sprint Backlogs ist. Die einzelnen Teammitglieder berichten über ihre Fortschritte und übernehmen neue Aufgaben. Zusätzlich wird oft eine Liste mit allen Punkten geführt, die während dem Daily Scrum auftauchen, jedoch nicht auf der Agenda stehen. Diese Punkte können nach dem Daily Scrum besprochen werden.

Nach dem Sprint

Nachdem ein Sprint abgeschlossen wurde, findet das sogenannte **Sprint Review** Meeting statt. Im Sprint Review Meeting wird das Zwischenprodukt dem Produkt Owner und ggf. weiteren interessierten Stakeholdern vorgestellt. Anschließend wird der Product Owner überprüfen, welche Anforderungen des Sprint Backlogs erfüllt wurden. Anforderungen, die nicht erfüllt wurden, werden wieder in den Product Backlog aufgenommen. Zum Abschluss

können anwesende Stakeholder ihr Feedback zum Zwischenprodukt einbringen. Daraus entstehen ggf. neue Anforderungen, die der Product Owner in den Product Backlog aufnimmt und priorisiert.

Zusätzlich findet zum Abschluss eines jeden Sprints ein **Sprint Retrospective** Meeting im Scrum Team statt. In dieser Besprechung steht nicht, wie im Sprint Review, das Produkt im Vordergrund, sondern die Arbeitsweise des Entwicklungsteams. Im Sprint Retrospective Meeting wird deshalb besprochen, was im Sprint gut geklappt hat, was nicht und wie es im nächsten Sprint besser gemacht werden kann. Dadurch soll die Arbeitsweise des Entwicklungsteams kontinuierlich von Sprint zu Sprint verbessert werden.

Nach dem Sprint ist vor dem Sprint

Nachdem ein Sprint mit dem Sprint Review Meeting und dem Sprint Retrospective Meeting, abgeschlossen wurde, steht bereits der nächste Sprint an. Es werden so viele Iterationen nach dem oben beschriebenen Schema durchgeführt, bis das Endprodukt steht.

4. Der Backlog

Grundlegendes zum Backlog

Ein Backlog (Deutsch: Rückstau oder Auftragsbestand) beschreibt einen Nachholbedarf an Arbeit, der sich während einer bestimmten Zeit angesammelt hat. Übertragen auf das agile Projektmanagement steht ein Backlog also für projektbezogene Aufgaben, die erledigt werden müssen. Im Scrum unterscheiden wir generell zwischen dem Product Backlog und dem Sprint Backlog.

Der Product Backlog

Der Product Backlog enthält alle Anforderungen an das Produkt, wie beispielsweise in der Softwareentwicklung die Anforderungen an eine zu erstellende Software. Die Qualität des Product Backlogs ist für die erfolgreiche Abwicklung eines Projekts ausschlaggebend.

Zuständig für den Product Backlog ist der Product Owner, der diesen ständig weiterentwickelt und pflegt. Zusätzlich ordnet und priorisiert er die enthaltenen Anforderungen. Da der Product Owner die Liste der Anforderungen kontinuierlich weiterentwickelt, handelt es sich beim Product Backlog nicht um ein Lastenheft im traditionellen Sinn, sondern um eine dynamische Liste.

Der Product Backlog wird während der gesamten Projektlaufzeit gepflegt. Die Anforderungen werden Schritt für Schritt in Sprints bearbeitet. Im Sprint Planning Meeting wird entschieden, welche Anforderungen aus dem Product Backlog im jeweiligen Sprint abgearbeitet werden sollen. Nachdem die Anforderungen ausgewählt wurden, werden sie im Sprint Backlog festgehalten. Nach dem Sprint überprüft der Product Owner im Sprint Review Meeting welche Anforderungen des Sprint Backlogs erfüllt wurden. Anforderungen, die nicht erfüllt wurden, werden wieder in den Product Backlog aufgenommen.

Einträge im Product Backlog

Im Product Backlog finden Sie unterschiedliche Arten von Einträgen. Diese werden auch *Product Backlog Items* genannt. Grundsätzlich können Sie davon ausgehen, dass ein Product Backlog Item umso genauer präzisiert wurde, je höher seine Priorität ist. Auch die Wahrscheinlichkeit, dass es im nächsten Sprint bearbeitet wird, hängt von der Höhe der Priorität ab. Gängige Product Backlog Items sind zum Beispiel:

- Qualitätsanforderungen
- Funktionale Anforderungen
- User Stories
- Fehler (Bugs), die noch behoben werden müssen

> Verbesserungen

Jeder Eintrag im Product Backlog enthält eine Beschreibung, eine Priorität, eine Aufwandsschätzung und eine Wertangabe. Jedoch regelt der offizielle ScrumGuide weder Form noch Inhalt der Product Backlog Einträge.

Eigenschaften des Product Backlogs

Ein Product Backlog kann anhand von fünf grundlegenden Eigenschaften beschrieben werden:

> **Priorisiert:** Die Listeneinträge im Product Backlog werden anhand einer durch den Product Owner festgelegten Reihenfolge von oben nach unten priorisiert.

> **Unterschiedlich detailliert:** Ein Product Backlog Item ist umso genauer detailliert und ausgearbeitet, je weiter oben es in der Liste aufgeführt wird.

> **Geschätzt:** Für jedes Product Backlog Item wird eine Aufwandsschätzung durchgeführt. Je weiter oben es in der Liste steht, desto präziser ist diese Schätzung.

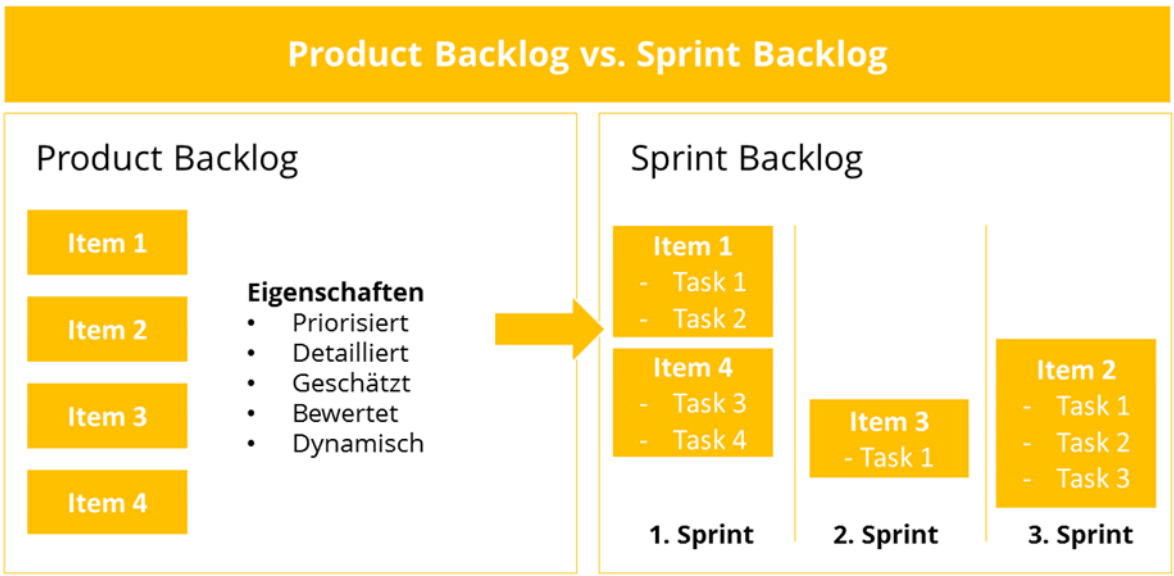
> **Bewertet:** Der entsprechende Kundennutzen eines Product Backlog Items wirkt sich ebenfalls auf dessen Priorität aus.

> **Dynamisch:** Auf Grund der ständigen Weiterentwicklung und Verfeinerung des Product Backlogs können neue Product Backlog Items hinzukommen und bereits vorhanden wieder entfernt werden.

Der Sprint Backlog

In jedem Sprint soll ein funktionsfähiges Zwischenprodukt entwickelt werden. Deshalb wird bereits vorab im **Sprint Planning** Meeting entschieden, welche Anforderungen aus dem Product Backlog im nächsten Sprint bearbeitet werden sollen. Das Sprint Planning Meeting findet zu Beginn jedes Sprints zur Planung dieser Projektetappe statt.

Nachdem die Anforderungen ausgewählt wurden, werden sie im jeweiligen Sprint Backlog festgehalten. Letztendlich entscheidet der **Product Owner** allein, welche Anforderungen im nächsten Sprint bearbeitet werden und damit im Sprint Backlog landen. Der Product Owner nimmt eine der drei zentralen Rollen im Scrum (Product Owner, Scrum Master, Scrum Team) ein. Er ist für die Erstellung einer konkreten Produktversion zuständig. Hierfür stellt er fachliche Anforderungen an das Projekt,



priorisiert diese und steht in regelmäßigem Kontakt mit dem Auftraggeber.

Zusammenfassend, enthält der Sprint Backlog also diejenigen Projektaufgaben, die im jeweiligen Sprint erledigt werden sollen. Ergänzt werden die Projektaufgaben um weitere Details, die das Scrum Team benötigt, um das Sprintziel (Sprint Goal) zu erreichen.

Die 5 häufigsten Fragen zum Sprint Backlog

Was sind eigentlich Sprint Backlog Tasks?

Nachdem die Anforderungen für den nächsten Sprint vom Product Owner ausgewählt wurden, werden sie in **Aufgaben**, die innerhalb eines Tages erledigt werden können, unterteilt. Deshalb nennen wir die Bestandteile des Sprint Backlogs auch Sprint Backlog Tasks. Genau wie im Product Backlog wird für jedes Bestandteil des Sprint Backlogs eine **Aufwandsschätzung** durchgeführt.

Wer ist verantwortlich für den Sprint Backlog?

Das **Scrum Team** bestimmt eigenständig, wie es die zuvor identifizierten Aufgaben bearbeiten möchte. Das Scrum Team ist das Entwicklungsteam. Das Team organisiert sich selbstständig und liefert die Produkteigenschaften, in der vom Product Owner vorgegebenen Reihenfolge.

Zusätzlich ist es die Aufgabe des Scrum Teams den Sprint Backlog zu pflegen und zu aktualisieren. Oft werden während einem Sprint neue Aufgaben bzw. Anforderungen aufgedeckt und der Sprint Backlog muss angepasst werden. Das Scrum Team fügt die neuen Aufgaben dem Sprint Backlog hinzu oder ändert bereits vorhandene Aufgaben ab.

Wie wird der Sprint Backlog abgearbeitet?

Eine Aufgabe im Backlog ist entweder bereits einer Ressource zugeordnet oder ist noch frei ohne Ressourcenzuordnung. Hat ein Teammitglied seine aktuell zu bearbeitende Aufgabe abgeschlossen, wählt es entweder aus seinem persönlichen Backlog oder aus dem Backlog des Scrum Teams eine neue Aufgabe zur Bearbeitung aus. Daraufhin ändert sich der Status der Aufgabe zu *In Bearbeitung* bis das Teammitglied die Aufgabe als *Erledigt* markiert hat. Dieser Prozess wird solange fortgesetzt, bis alle Aufgaben aus dem Sprint Backlog erledigt sind.

Wieso gilt der Sprint Backlog als Steuerungsinstrument?

Da das Scrum Team den Sprint Backlog oftmals anpassen muss, sollte der Scrum Master immer ein Auge darauf haben, welche Arten von Aufgaben hinzugefügt oder angepasst werden und welcher Arbeitsumfang hinzukommt. Denn ein Sprint ist grundsätzlich auf eine bestimmte Dauer angelegt und der Arbeitsumfang sollte dem ursprünglichen, im Sprint Planning Meeting, festgelegten Arbeitsaufwand nicht außerordentlich übersteigen.

Der Scrum Master fungiert als Moderator im Projektteam. Er ist nicht der Projektleiter, sondern viel mehr dafür zuständig, dass Scrum funktioniert und die Regeln des agilen Projektmanagements eingehalten werden. Bemerkt der Scrum Master während eines Sprints, dass immer mehr Anforderungen hinzukommen, sollte er mit dem Scrum Team besprechen, ob einige davon nicht besser im

nächsten Sprint bearbeitet werden sollten. Damit würden diese neuen Anforderungen statt im Sprint Backlog im Product Backlog landen. Der Scrum Master hat also die Berechtigung steuernd einzugreifen, damit das Sprint Goal nicht verfehlt wird.

Inwiefern unterstützt der Sprint Backlog den Daily Scrum?

Optimaler Weise gibt der Sprint Backlog dem Scrum Team einen Überblick über abgeschlossene Aufgaben und welche noch zu bearbeiten sind. Somit bildet der Sprint Backlog die Basis für das tägliche Scrum Meeting (Daily Scrum), indem beschlossen wird, welche Sprint Backlog Tasks als nächstes abgearbeitet werden.

5. Optimale Besetzung der Scrum-Rollen

Der Scrum Master

Aufgaben des Scrum Masters

Der Scrum Master, auch Project Master genannt, fungiert als Moderator im Projektteam. Er ist nicht der klassische Projektleiter, sondern viel mehr dafür zuständig, dass Scrum funktioniert und die Regeln des agilen Projektmanagements eingehalten werden. Die folgenden Aufgaben fallen in den Aufgabenbereich des Scrum Masters:

> Verantwortlich für den Scrum-Prozess und die Einhaltung der Regeln

> Moderation von Scrum Meetings

> Sorgt für Kommunikation zwischen Product Owner und Scrum Team

> Beseitigt Hindernisse und Störungen

> Hat einen Überblick über die Aktualität der Scrum Artefakte (Product-Backlog, Sprint-Backlog, Product-Increment)

> Strebt Nutzenmaximierung und Optimierung an

> Konfliktmanagement

> Team-Coaching und Einzel-Coaching

Wichtige Fähigkeiten eines Scrum Masters

Auf Grund seiner vielfältigen Aufgabenbereiche benötigt ein guter Scrum Master eine Vielzahl an Fähigkeiten. Diese können wir grob in zwei verschiedene Bereiche einteilen: Methodenkompetenz und Soft Skills.

Methodenkompetenz

Da der Scrum Master u.a. für den gesamten Scrum-Prozess und die Einhaltung der Scrum Regeln zuständig ist, sollte er bereits praktische Scrum Erfahrung haben. Ein weiteres Kriterium könnte die erfolgreiche Absolvierung eines Einführungslehrgangs in Scrum sein. Mit diesen beiden Kriterien stellen Sie sicher, dass er sowohl über praktische, als auch über theoretische Kenntnisse in Scrum verfügt.

Soft Skills

Eine sehr wichtige Aufgabe des Scrum Masters ist die Moderatoren-Rolle. Um diese voll auszufüllen, sollte die Person Ihrer Wahl über Einfühlungs- und Durchsetzungsvermögen verfügen. Da der Scrum Master das Scrum Team vor Störungen schützen und Hindernisse beseitigen soll, sind zusätzlich eine hohe Konfliktfähigkeit, Entscheidungsbereitschaft, und die Fähigkeit mit Widerständen umzugehen nötig. Ein exzellenter Scrum Master zeichnet sich zudem durch Überzeugungskraft und analytische Fähigkeiten aus.

Wahl des Scrum Masters

Bei der Auswahl eines geeigneten Scrum Masters gilt es neben den Fähigkeiten weitere Aspekte zu beachten. Um Konflikte zu vermeiden, sollte der

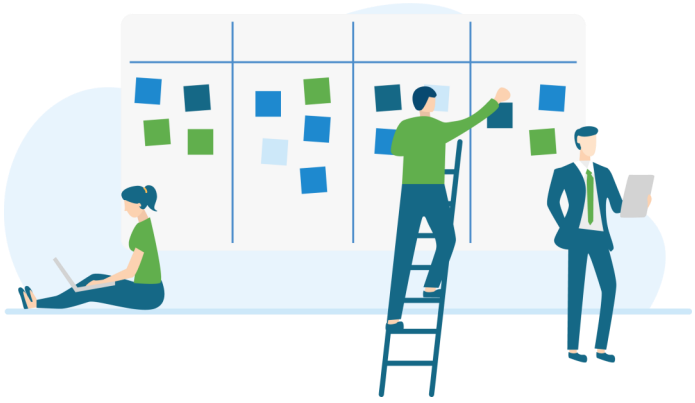
Scrum Master nicht aus einem bestehenden Team ausgewählt werden. Achten Sie jedoch darauf, dass der Scrum Master sowohl vom Scrum Team, als auch vom Product Owner, respektiert und akzeptiert wird. Außerdem sollte er nicht in Versuchung geraten als Team Mitglied mitzuarbeiten oder Aufgaben zu übernehmen, denn durch die Übernahmen von Doppelfunktionen können schnell Konflikte entstehen.

Der Product Owner

Aufgaben des Product Owners

Der Product Owner ist für die Erstellung einer konkreten Produktversion zuständig. Zusätzlich stellt er fachliche Anforderungen an das Projekt und priorisiert diese. Er ist für den geschäftlichen Erfolg des Projektes verantwortlich, steht in regelmäßigem Kontakt mit dem Auftraggeber und gibt Feedback an das Team.

> Verantwortlich für die Erstellung einer konkreten Produktversion
> Stellt fachliche Anforderungen an das Projekt
> Priorisiert die fachlichen Anforderungen
> Ist für den geschäftlichen Erfolg des Projektes verantwortlich
> Ist für das Erreichen des Projektziels verantwortlich
> Steht in regelmäßigem Kontakt mit dem Auftraggeber
> Liefert dem Scrum Team Feedback vom Auftraggeber
> Managet die Stakeholder und versteht deren Bedürfnisse



Wichtige Fähigkeiten eines Product Owners

Ein Product Owner benötigt vor allem kommunikative Fähigkeiten und Überzeugungskraft. Er muss sowohl das Team, als auch den Kunden davon überzeugen, dass er die richtigen Entscheidungen trifft und den Erfolg des Projekts im Auge hat. Zudem benötigt ein guter Produkt Owner das nötige Fachwissen, da er ständig produktbetreffende Entscheidungen trifft. Auch im Bereich der Soft Skills, sollte ein Product Owner mit einigen Fähigkeiten aufwarten. Hier sind u.a. Teamfähigkeit, Empathie für den Kunden und die Anwender, Motivationsfähigkeit und Präsentationsfähigkeit ausschlaggeben.

Ein weiteres wichtiges Merkmal dieser Rolle ist es, eine klare Vision vom fertigen Produkt zu haben und Menschen dafür begeistern zu können. Zusätzlich sollte ein Product Owner die Fähigkeit besitzen, zwischen dem Kunden und Scrum Team zu vermitteln. Dies ist beispielsweise im Bereich der Softwareentwicklung sehr wichtig, da häufig nicht dieselbe Sprache gesprochen wird.

Die Wahl des Product Owners

Da die Rolle des Product Owners mit sehr viel Verantwortung verbunden ist, sollten Sie bei dessen Auswahl äußerst sorgfältig vorgehen. Der wichtigste Aspekt ist hier, dass der Product Owner zu 100% teamfähig ist. Er soll eng mit dem Scrum Team zusammenarbeiten und ist für das gemeinsame Erreichen des Projektziels verantwortlich. Damit er vom Scrum Team und vom Scrum Master respektiert wird, sollten Sie darauf achten, dass ihn zusätzlich anhand der nötigen technischen, fachlichen und inhaltlichen Kenntnisse auswählen.

6. Bonus: Der neue Scrum Guide 2020

Die Urheber von Scrum, Ken Schwaber und Jeff Sutherland, entwickelten das Konzept in den frühen 1990ern. Im Jahr 2010 veröffentlichten sie den ersten Scrum Guide. Dieser ist eine Art Anleitung für die Methode, mit der Intention Menschen, Teams und Organisationen ein Rahmenwerk zu geben, um komplexe Aufgabenstellungen angehen zu können und Produkte mit dem höchstmöglichen Wert zu erschaffen. Seit der ersten Veröffentlichung ist viel passiert, weshalb die beiden Erfinder auch stetig an Ihrem Konzept feilen und in regelmäßigen Abständen überarbeitete Ausgaben des Scrum Guides veröffentlichen – zuletzt im Jahr 2017. Hier sind die wichtigsten Änderungen in der neuen Version vom November 2020 mit dem Titel *The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*.

Weniger Vorschriften

Die Scrum Academy selbst formuliert die Entwicklung des Scrum Guides in den letzten Jahren als eher streng. Das soll sich nun wieder ändern, indem man sich wieder dem Ursprungkonzept nähert. Die neue Version soll Scrum wieder zu einem minimalistisch formulierten Rahmen machen, der für vielfältige Einsatzbereiche geeignet ist. Aus diesem Grund wurde viel an der vorgeschriebenen Sprache geändert oder entfernt, um so den ursprünglichen Bezug zu Begriffen aus der IT oder Produktentwicklung zu mindern. Beispiele dafür:

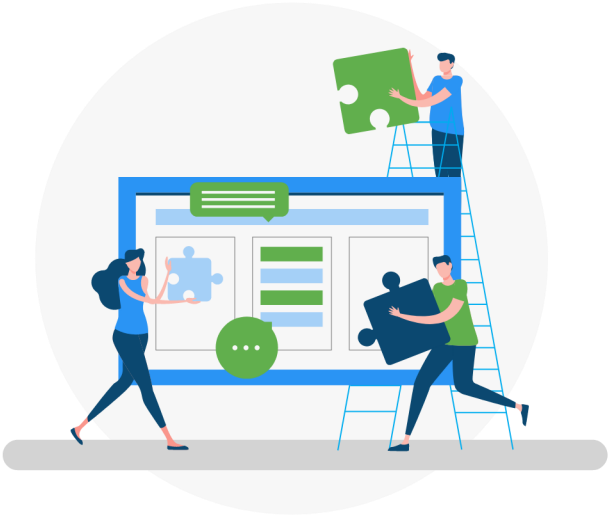
> Daily Scrum Fragen wurden entfernt

> gelockerte Sprache bei PBI-Attributen, Retro Items und Sprint Backlog

> Verkürzter Absatz zum Sprint Abbruch

> uvm.

Durch diesen Schritt lösen Schwaber und Sutherland die Diskussion um die möglichen Einsatzgebiete von Scrum auf und vereinfachen die Anwendbarkeit auch außerhalb der Entwickler-Branche.



Ein Team, ein Produkt

Bei dieser Änderung wurde vor allem das Konzept des Teams innerhalb des Teams abgeschafft, was bei den Anwendern regelmäßig für Verwirrung gesorgt hat. Die Gefahr, innerhalb des Teams eine gegensätzliche "Wir-gegen-die"-Mentalität zu fördern, wurde als zu riskant erachtet. Ab sofort gibt es nur noch ein Scrum Team, das sich auf ein Ziel konzentriert. Durch die Abschaffung der strikten Rollenverteilung soll es innerhalb des Teams keine formalen Hierarchien mehr geben. Dabei müssen aber immer drei Verantwortlichkeiten oder Accountabilities klar zugeordnet werden: Product Owner, Scrum Master und Entwickler.

Neu: Das Produktziel

In der aktuellen Überarbeitung des Scrum Guides wird zum ersten Mal das Product Goal oder Produktziel eingeführt. Dies ist eine neue bzw. zusätzliche Zielformulierung für den zukünftigen Zustand des Produkts. Dieses neue Konzept unterstützt Teams dabei sich auf ein größeres und hochwertiges Ziel auszurichten. Mit jedem Sprint soll das Produkt näher an das Gesamtproduktziel herankommen. Zur Unterstützung der Teams bei der Formulierung des Produktziels stellt der Scrum Guide 2020 das Product Goal Canvas als Werkzeug zur Hand.

Verpflichtungen für Artefakte

Die Scrum Erfinder geben selbst an, dass sie sich in den vergangenen Jahren immer schwer damit getan haben zu erklären, warum beispielsweise die Definition of Done oder das Sprintziel keine Artefakte sind. Um eine bessere Einordnung und ein besseres Verständnis der Rollen zu schaffen, wurde nun der Begriff Commitment oder Verpflichtung eingeführt. Diese drei Verpflichtungen werden jeweils den drei Artefakten zugeteilt:

Artefakt	Commit-ment	Anmerkung
Product Backlog	Produktziel	Das neue Produktziel hilft dabei zu bestimmen was in das Produkt Back-
Sprint Backlog	Sprintziel	Das Sprintziel hilft bei der Priorisierung und Auswahl der wichtigsten Elemente für das Sprint Backlog.
Increment	Definition of Done	Die Definition of Done dient als Checkliste, ob ein Increment erstellt wurde oder nicht.

Selbstmanagement statt Selbstorganisation

Frühere Guides definierten Scrum Teams als selbstorganisierend und legten fest, wer und gearbeitet werden soll. In der neuen Version ändert sich auch hier etwas am Terminus. Aus Selbstorganisation wird Selbstmanagement oder Selbstverwaltung. Damit einher geht die neue Verantwortung der Teams für die Ausführung, Überwachung und das Management ihrer eigenen Arbeit. Das selbstverwaltende Scrum Team muss sich allerdings nicht um die den organisatorischen Aufgaben wie die Teamzusammensetzung oder die allgemeine Richtung des Unternehmens kümmern.

Ein drittes Thema für die Sprintplanung

Neu bei der Sprintplanung ist ab sofort auch eine dritte Frage. Neben den Themen „Was“ und "Wie“ soll nun auch eine kurze „Warum“-Besprechung stattfinden. Dadurch erhält das bisher auch schon vorhandene Sprintziel einen größeren Stellenwert.

Allgemeine Vereinfachung der Sprache

Wie schon im ersten Punkt dargestellt, war ein großes Ziel der diesjährigen Version, durch eine vereinfachte Sprache ein breites Publikum zu erreichen. Dabei lag der Scherpunkt vor allem darauf, komplexe Aussagen und Formulierungen abzuschwächen, sowie bestehende Begriffe aus dem IT-Bereich auszusortieren. Dadurch erhoffen sich die Urheber von Scrum, das agile Konzept auch weiterhin in Branchen außerhalb der Softwareentwicklung zu etablieren.

© InLoox GmbH

Über InLoox

Das Münchner Unternehmen InLoox wurde 1999 gegründet und entwickelt Projektmanagement-Lösungen, die Geschäftsprozesse vereinfachen und beschleunigen. Endanwender können entweder via InLoox für Outlook, einer intuitiven, vollständig in Microsoft Outlook integrierten Projektmanagement-Software oder über die Online-Projektsoftware InLoox Web App auf ihre Projektdaten zugreifen. InLoox ist mittlerweile bei 20 Prozent der DAX-Unternehmen und bei mehr als 50.000 Anwendern auf fünf Kontinenten und in über 50 Ländern im Einsatz. Zu den Kunden von InLoox zählen unter anderem AOK plus, AVIS, Canon, Charité Berlin, Deutsches Rotes Kreuz, Novartis, Schenker Deutschland, SEAT, Siemens, SOS Kinderdörfer, US Airways, ver.di u.v.m.

Kontakt:

Adresse: Walter-Gropius-Str. 17
80807 München

Telefon: +49 (0) 89 358 99 88 - 0
Telefax: +49 (0) 89 358 99 88 - 99

E-Mail: info@inloox.com
Webseite: https://inloox.de

InLoox 30-Tage **kostenlos** ausprobieren:

https://www.inloox.de/testen