

# agile review

Einblicke • Erfahrungen • Erkenntnisse

Die agile review  
ab jetzt nur  
noch im  
Abo!  
**LESEPROBE**

## Fü(h)r uns!



Mitarbeiterführung  
in Scrum

Scrum im Großen und  
Ganzen

Scrum Master –  
the very first time

Ein Projektleiter ist  
kein Scrum Master

Interview mit Jerry  
Weinberg

**NEU**

# Die agile review ab sofort nur im Abo!

ab 20 € im Jahr (3 Ausgaben)



Hier Abo bestellen: [www.agilereview.de](http://www.agilereview.de)



## editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

ein Prinzip agiler Vorgehensweisen sind selbstorganisierte Teams und ein hohes Maß an Partizipation bei Entscheidungen. Das verändert nicht nur für die Teams und Mitarbeiter durchaus dramatisch die Arbeitsweise, es erfordert auch ein ganz neues Verständnis von Management. Dieses neue Verständnis bedeutet einen Wechsel weg von der Steuerung und Verwaltung von Mitarbeitern von oben herab zu einer unterstützenden und anleitenden Sicht, die häufig mit dem Begriff der Führung beschrieben wird. Dabei wird Führung nicht nur von Managern gelebt, sondern ist in agilen Unternehmenskontexten von vielen Beteiligten erforderlich. Mit unserem kleinen Wortspiel im Titel „Fü(h)r uns!“ möchten wir verdeutlichen, dass Teams nicht nur ein „Führ uns“ brauchen, um nicht im Chaos zu enden, sondern dass diese Führung „Für uns“, also im Interesse aller Kollegen und nicht nur der Manager erfolgen sollte. Stefan Rook stellt ab Seite 4 Unterschiede zwischen klassischer Unternehmensführung und dem Scrum-Modell dar. Außerdem geht er darauf ein, wie Mitarbeiterführung in einem Scrum-Team aussehen kann.

Sebastian Keller betrachtet ab Seite 14 die Unterschiede zwischen einem klassischen Projektleiter und der Rollenaufteilung in Scrum. Außerdem hat Markus Gärtner ab Seite 24 Gerald M. Weinberg zu seinen mehr als 60 Jahren Erfahrung rund um Softwareentwicklung und agilen Vorgehensweisen interviewt.

In Bezug auf agile Entwicklung in mehr als einem Team haben wir ab Seite 40 ein Interview mit Christian Mies von Elektrobot Automotive GmbH geführt. Dort arbeiten insgesamt 15 Teams an einem Navigationsprodukt. Markus Gärtner stellt außerdem den Ansatz von Large-Scale Scrum (LeSS) ab Seite 46 vor, um Scrum im Großen und Ganzen im Unternehmen zu etablieren.

Natürlich haben wir auch wieder Buchtipps und unsere aktuellen Top 10 der agilen Veröffentlichungen ab S. 28 zusammengestellt. Ab Seite 32 geht Stefan Rook auf das Thema Innovationsmanagement mit agiler Softwareentwicklung ein. Holger Bohlmann beschreibt ab Seite 20, wie es ist, wenn man als Entwickler zum ersten Mal in der Rolle des Scrum Masters unterwegs ist.

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen

Henning Wolf und Markus Gärtner, Chefredakteure der agile review

# INHALT



4

**Mitarbeiterführung in Scrum**  
Was wird nach der Scrum-Einführung aus dem klassischen Linienmanagement?



14

**Ein Projektleiter ist kein Scrum Master**

Kann aus einem guten Projektleiter auch ein guter Scrum Master werden? Sebastian Keller vergleicht die Aufgaben eines Projektleiters mit den Scrum-Rollen.

18

**Scrum Master – the very first time**  
Wie ist das, wenn man zum ersten Mal Scrum Master und nicht mehr Entwickler in einem Team ist?



24

**Interview mit Jerry Weinberg**

Jerry Weinberg gibt uns einen Einblick aus seinen mehr als 60 Jahren Erfahrung in der Softwareentwicklungsbranche und beschreibt, wie anders die Arbeitswelt heute geworden ist.



Wir haben wieder viel gelesen und für unsere Leser die empfehlenswertesten Bücher zusammengestellt.

Buchtipps

28

Scrum und Kanban liefern nicht automatisch innovativere Produkte. Stefan Rook beschreibt, wie mit agiler Entwicklung auch innovative Produkte entstehen.

Agiles Innovationsmanagement

32

Wir haben Christian Mies von Elektrobit Automotive zu seinen Erfahrungen mit Scrum-Coaching in ihrem Navigationsbereich befragt.

Interview zu Scrum skaliert im Embedded Automotive

40



**Scrum im Großen und Ganzen**  
Wie kann Scrum in mehr als einem Team funktionieren? Markus Gärtner stellt das Large-Scale Scrum (LeSS) Framework vor.

46

Impressum

17



Ein Projektleiter ist kein Scrum Master...  
...aber gibt es Überschneidungen?

## Beginnt ein Unternehmen, Scrum einzuführen, prallt die agile Arbeitsweise auf die bestehende. Speziell die Rollen des Scrum Masters und des Product Owners führen oft zu Verwirrungen. Ist der Scrum Master ein Projektleiter oder doch der Product Owner? Was hat der Scrum Master für Aufgaben?

Von Sebastian Keller

Ich werde versuchen, mich diesem Vergleich über die Verantwortlichkeiten und Aufgaben zu nähern. Wir werden schnell merken, dass kein direkter Vergleich möglich ist, da sich die Fähigkeiten eines Projektleiters auf alle drei Rollen in Scrum verteilt: Scrum Master, Product Owner und Umsetzungsteam.

Sehen wir uns also die Aufgaben eines Projektleiters an und betrachten immer, wo diese Aufgaben in Scrum hinfallen. Ich orientiere mich dabei an der Definition eines Projektleiters nach Wikipedia [1].

### Projektdefinition

Ein Projektleiter definiert Projektziele, dokumentiert sie und stimmt sie mit den Stakeholdern ab.

In Scrum erstellt der Product Owner eine Produktvision und gleicht sie mit den Stakeholdern und dem Umsetzungsteam ab. Das Ergebnis kann auf einem Flipchart dokumentiert und im Teamraum aufgehängt werden. So bleibt die Vision im Blick des Teams und es kann bei Diskussionen immer darauf Bezug genommen werden.

Das Umsetzungsteam erstellt eine technische Vision oder Architekturvision und einigt sich, nach welchen Architekturprinzipien es entwickeln und mit welchem Architekturstil es arbeiten will. Die Teammitglieder malen dabei keine detaillierte Architektur auf, sondern einigen sich zu Beginn nur auf die Dinge, die sehr teuer wären, wenn sie geändert werden müssten. Das Ergebnis kann ebenfalls auf einem Flipchart dokumentiert und im Team-

raum aufgehängt werden.

Der Scrum Master erarbeitet mit dem Scrum Team, welche Mission das Team hat und wie diese zur Vision beiträgt. Er definiert mit dem Team einen Vertrag, in dem steht, wie das Team zusammenarbeiten will.

### Projektorganisation

Der Projektleiter definiert die Rollen, die für das Projekt nötig sind, baut die Teamstruktur auf und besetzt die Rollen. Außerdem strukturiert er das Projekt in Projektphasen.

In Scrum gibt es vorgegebene Rollen: Scrum Master, Product Owner und Umsetzungsteam. Begriffe wie Programmierer, Designer oder Tester sind Sammelbegriffe für bestimmte Fähigkeiten, die das Team braucht, um das Produkt zu erstellen. Wenn sich Programmier-, Design- oder Test-Fähigkeiten (noch) auf jeweils eine Person im Umsetzungsteam konzentrieren, spricht man von Programmierer, Designer oder Tester.

Stehen Scrum Master und Product Owner schon fest, setzen sie sich zusammen und besprechen, wer für die Umsetzung nötig ist. Es kann sogar so weit gehen, dass ein Product Owner seine Produktvision vor potenziellen Teammitgliedern pitchen muss, um sein Team zu finden. Steht in diesem Fall dann der Product Owner und das Umsetzungsteam fest, können sie sich gemeinsam ihren Scrum Master wählen.

Scrum definiert feste Zeitabschnitte, sogenannte Sprints. ►

Das Ziel am Ende eines Sprints ist es, schon etwas kleines, Auslieferbares entwickelt zu haben. Der Product Owner entscheidet, ob dieses Produktinkrement dann wirklich schon ausgeliefert wird oder ob noch ein paar Sprints bis zur Auslieferung des Features gewartet wird. Ein Sprint hat immer eine feste Länge und kann zwischen einer und vier Wochen dauern. Der Product Owner einigt sich mit dem Umsetzungsteam zu Beginn eines jeden Sprints, was bis zum Ende des Sprints geschafft werden kann.

## Projektplanung

Der Projektleiter macht eine effiziente finanzielle Planung. Dabei versucht er, die nötigen Mitarbeiter für die passenden Phasen zu nutzen. Außerdem kümmert er sich um die Meilensteinplanung.

In Scrum weiß der Product Owner, wie viel jeder Sprint kostet: Die Summe der Gehälter der eingesetzten Mitarbeiter. Ein Feature, das viel kostet, aber wenig Wert bringt, wird nach unten priorisiert. Ein Feature, das wenig kostet und viel Wert bringt, wird nach oben priorisiert. Dies ist keine effiziente, sondern eine effektive Planung. Es wird nicht versucht, Kosten zu sparen, sondern Wert zu steigern.

Das Umsetzungsteam ist von Anfang an in kompletter Besetzung dabei und bleibt auch in dieser Besetzung. Natürlich kann es sein, dass jemand aus dem Team geht oder dazukommt. Jedoch bleiben immer alle Fähigkeiten, die nötig sind, um das Produkt zu entwickeln, zusammen.

Der Product Owner plant voraus. Je nachdem wie oft Veränderungswünsche der Stakeholder bei ihm aufschlagen, kann er für eine gewisse Zeit vorausplanen, Anforderungen umpriorisieren, größere Pakete schnüren oder Anforderungen verkleinern. Vor jedem Sprint plant das Team, was es als nächstes schaffen wird. Bei einem Backlog-Refinement-Meeting wird regelmäßig gemeinsam, ggf. auch

mit Stakeholdern, das Backlog in einen Zustand gebracht, dass das Team die nächsten Sprints planen kann.

Der Scrum Master coacht das Umsetzungsteam und den Product Owner in Methoden der Planung in einer flexiblen Umgebung.

## Kommunikation

Der Projektleiter plant, welche Meetings im Projektkontext geeignet sind und etabliert passende Kommunikationsstrukturen. Er motiviert die Teammitglieder zur intensiven Kommunikation.

Scrum definiert drei Meetings: Sprint-Planning, tägliches Stand-Up, Sprint-Review und Sprint-Retrospektive sowie das optionale Backlog-Refinement-Meeting. Diese Meetings moderiert der Scrum Master.

Der Scrum Master sitzt beim Team und beobachtet die Kommunikation und Zusammenarbeit. Außerdem hilft er dem Team bei der Selbstorganisation und sorgt dafür, dass das Team effizient zusammenarbeiten kann. Dabei kümmert er sich um Hindernisse innerhalb und außerhalb des Teams, die negativ auf das Team einwirken.

## Umfeldmanagement

Der Projektleiter vertritt die unterschiedlichen Interessen von verschiedenen Stakeholdern vor dem Team.

In Scrum kümmert sich der Product Owner um die fachlichen Stakeholder und vertritt sie oder verbindet sie mit dem Umsetzungsteam.

Das Umsetzungsteam kümmert sich um die technischen Stakeholder. Das sind beispielsweise andere Teams oder Abteilungen, von denen das Umsetzungsteam technisch abhängig ist.

Abhängigkeiten werden in den Scrum-Meetings identifiziert und es wird darüber gesprochen, wie mit ihnen umgegangen wird, beispielsweise beim Backlog-Refinement-



Meeting oder in der Retrospektive.

Ist die Beziehung zwischen Stakeholdern und dem Team gestört, hilft der Scrum Master, den Konflikt zu deeskalieren und tritt als Mediator auf.

## Projektcontrolling

Der Projektleiter überprüft regelmäßig die Projektleistung, Termine, Kosten und erreichte Ziele. In Scrum führt das Team ein Taskboard im Sprint, damit dem Team klar ist, wie es vorankommt. Der Product Owner macht eine Releaseplanung, die auch mehrere Sprints und somit einen längeren Zeitraum beobachten kann. Er führt beispielsweise ein Release-Burnup Chart.

Nach jedem Sprint gibt es ein Review-Meeting, bei dem die Stakeholder Feedback über die umgesetzten Features bzw. die erreichten Ziele geben können. Der Product Owner nimmt das Feedback auf und verarbeitet es in seinem Backlog. Der Scrum Master achtet darauf, dass sich das Team an die selbstgegebenen Regeln zum Umgang mit Taskboard, Releaseplanung usw. hält.

## Projektdokumentation

Der Projektleiter gibt Informationen in Form von Reportings an die Abteilungsleiter.

In Scrum zeigt das Umsetzungsteam den Produktfortschritt im Review-Meeting den Stakeholdern. Probleme auf der Prozessebene versucht das Team, in der Retrospektive zu lösen. Merkt das Team, dass jemand von außerhalb für die Problemlösung benötigt wird, dürfen auch Externe in die Retrospektive eingeladen werden. Die Retrospektive moderiert der Scrum Master.

## Mitarbeiterführung

Der Projektleiter weist den Mitarbeitern Teilaufgaben zu, plant Urlaube, Abwesenheiten sowie Aus- und Weiterbil-

dungen. Er löst Konflikte innerhalb des Teams und stärkt das Teamgefühl und die Motivation. Er gestaltet ein kreatives Arbeitsklima. In Scrum definiert das Umsetzungsteam die Teilaufgaben und verteilt die Aufgaben untereinander im Daily-Standup.

Das Team bespricht beim Sprint-Planning Urlaubs- und Abwesenheitswünsche, um herauszufinden, wie viel im nächsten Sprint geschafft werden kann. Die Teammitglieder koordinieren ihre Urlaube so, dass in jedem Sprint ein Ergebnis erreicht werden kann, auch wenn Einzelne nicht anwesend sind.

Das Team plant die eigene Weiterbildung. Ein Auslöser dafür könnte beispielsweise die Retrospektive sein, wenn sich dort herausstellt, dass dem Team eine bestimmte Fähigkeit fehlt. Die Abwägung der Kosten und Nutzen einer Weiterbildung übernimmt das Team selbst.

Der Scrum Master hilft dem Team, Konflikte zu deeskalieren und fungiert als Mediator. Er hilft dem Team außerdem, sich zu formen, zu finden und leistungsfähig zu werden. Sein Hauptwerkzeug ist hier die Sprint-Retrospektive, in der gemeinsam überlegt wird, wie das Teamgefühl gefördert werden kann, wie die intrinsische Motivation jedes Einzelnen steigen kann und was ein kreatives Arbeitsklima für jeden bedeutet.

Anhand dieser Gegenüberstellung können wir erkennen, dass die Aufgaben eines Projektleiters auf die drei Scrum-Rollen verteilt werden. Wenn wir uns die Verantwortlichkeiten anschauen, stellen wir fest, dass die Verteilung der Aufgaben bei Scrum aufgrund dieser erfolgt.

Ein Product Owner hat die wirtschaftliche Verantwortung für das Produkt. Das Umsetzungsteam trägt die technische Verantwortung und der Scrum Master die Prozessverantwortung. Wir können die Unterteilung auch nennen: „Das richtige Produkt bauen“, „Das richtige Produkt richtig bauen“ und: „Das richtige Produkt richtig schnell ►

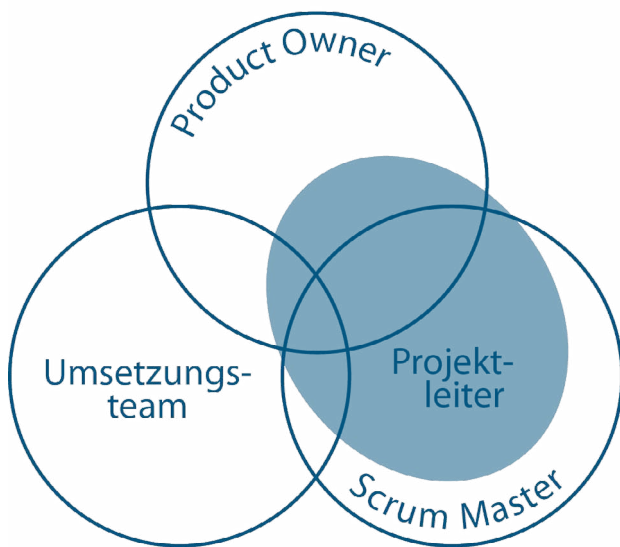


Abb. 1: Die Verantwortlichkeiten des Projektleiters sind auf die Verantwortlichkeiten der Scum-Rollen verteilt.

bauen“. Dies sind drei Verantwortungen, die miteinander konkurrieren. Darum verteilen sich diese Verantwortlichkeiten auf drei Rollen. Die durch die konkurrierenden Ziele entstehenden Konflikte sollen offen ausgetragen und im Team gemeinsam gelöst werden.

Und was geschieht mit dem Projektleiter in Scrum? Ein Projektleiter ist eine Rolle, keine Person. Ein Mitarbeiter, der Projektleiter war, wird sich für die Rolle entscheiden, die ihm am ehesten zusagt. Sind es eher das Produkt und die Fachlichkeit, wird er Product Owner. Möchte er sich mehr um die Teamkommunikation und einen effektiven Umgang miteinander kümmern, könnte er Scrum Master werden. Schlägt eigentlich noch ein Entwicklerherz in ihm, wird er Mitglied des Umsetzungsteams.

Ein ehemaliger Projektleiter läuft aber auch Gefahr, wieder in alte Muster zu verfallen und übernimmt dann vielleicht Verantwortung für Dinge, die jetzt jemand anderes hat. Durch das Instrument der Retrospektive gibt es in

Scrum jedoch einen Mechanismus, damit umzugehen. Hierbei wird immer mal wieder jede Rolle des Scrumteams betrachtet und so der Lernprozess jedes Einzelnen unterstützt. Wir können also sehen, dass es teilweise Überschneidungen der Aufgabenbereiche eines Scrum Masters und eines Projektleiters gibt.

Es gibt jedoch auch Aufgaben, die ein Scrum Master zusätzlich übernimmt oder auf die sich ein Scrum Master besser konzentrieren kann, weil er nur eine Verantwortung hat. Betrachten wir das Tätigkeitsfeld eines Projektleiters, sehen wir viele administrative, planende und kontrollierende Aufgaben. Der Scrum Master hat die Prozessverbesserung im Fokus.

Der offizielle Scrum-Guide [2] von den Erfindern von Scrum beschreibt die Aufgaben eines Scrum Masters:

- „Servant Leader“ für das Scrum Team.
- Schützt das Scrum Team vor unnötigen Einflüssen von außen.
- Moderiert die Scrum-Meetings.
- Hilft dem Product Owner in methodischen Fragen.
- Coacht das Entwicklungsteam in Selbstorganisation und Crossfunktionalität.
- Beseitigt Impediments.
- Hilft der Organisation bei der Scrum-Einführung.
- Hilft anderen, Scrum zu verstehen.
- Arbeitet an Organisationsveränderungen, die dem Team helfen, produktiver zu werden.
- Arbeitet mit anderen Scrum Mastern zusammen, um die Effektivität von Scrum in der Organisation zu verbessern.

## Fazit

Ein Scrum Master hat - trotz der Überschneidungen - einen anderen Aufgabenschwerpunkt als ein Projektleiter. Bei

der Gegenüberstellung der beiden Rollen stellen wir fest, dass ein Projektleiter eine Führungsperson ist. Er leitet an und trifft die Entscheidungen. Im Gegensatz dazu hat die Rolle des Scrum Masters eine unterstützende Funktion. Der Scrum Master legt seinen Fokus auf eine kontinuierliche Verbesserung. Entscheidungen treffen das Team und er gemeinsam.

## Links

[1] [https://de.wikipedia.org/wiki/Projektleiter#Aufgaben\\_des\\_Projektleiters](https://de.wikipedia.org/wiki/Projektleiter#Aufgaben_des_Projektleiters)

[2] <http://www.scrumguides.org>



SEBASTIAN  
KELLER

Sebastian Keller wurde 1984 in Rosenheim geboren. Nach seinem Diplomstudium in Informatik an der Hochschule Rosenheim besuchte er den Software Engineering Masterstudiengang an der TU München und Universität Augsburg. Bei der it-agile GmbH arbeitet er als Agile Coach, Trainer und Entwickler und hilft Teams, die agile Methoden und Praktiken einsetzen wollen. Er coacht ScrumMaster und Product Owner in agilen Vorgehensweisen sowie Entwickler in agilen Entwicklungspraktiken. Dabei ist ihm der Gleichklang von guter Programmierung, Architekturentwicklung, Produktentwicklung und Prozessverbesserung wichtig. Entspannung findet Sebastian beim Spielen verschiedener Musikinstrumente.

## IMPRESSUM

Chefredaktion (verantwortlich):  
Markus Gärtner, Henning Wolf

Redaktionsadresse: it-agile GmbH  
Große Elbstraße 273, 22767 Hamburg  
[www.it-agile.de](http://www.it-agile.de), [info@it-agile.de](mailto:info@it-agile.de)

Gerichtsstand und Erfüllungsort: Hamburg

Layout: Jasna Wittmann Kommunikationsdesign  
[www.jasnawittmann.de](http://www.jasnawittmann.de)

Gestaltung des Titelfotos: Anna Wolf

Autoren: Holger Bohlmann, Markus Gärtner, Sebastian Keller, Stefan Roock

Druck: Drucktechnik Altona  
Große Rainstraße 87, 22765 Hamburg  
[www.drucktechnik-altona.de](http://www.drucktechnik-altona.de)

Bildnachweise: S. 13, S. 20:  
[www.fotolia.de](http://www.fotolia.de)  
S. 14, S. 24, S. 46:  
[www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com)

Alle anderen Fotos und Grafiken: it-agile GmbH



LeanKanban  
Central Europe



A conference presented by **it-agile**

# START HERE. LEAD DIFFERENT.

LEAN KANBAN CONFERENCE

FIRST!



MUNICH  
16.-17. NOV  
2015

Keynote u.a. David Anderson  
Tracks: Leadership • Kanban • DevOps

[WWW.LKCE15.COM](http://WWW.LKCE15.COM)



## Mitarbeiterführung in Scrum

Klassische Führungsstrukturen sind vor dem Hintergrund klassischer Arbeitsorganisation entstanden. Diese hierarchischen Führungsstrukturen passen nicht zu moderner Arbeitsorganisation wie z. B. mit Scrum.

Das Weglassen von Führung funktioniert allerdings auch nicht. Es ist ein neues Paradigma für Mitarbeiterführung notwendig. Dieser Artikel beschreibt, warum die klassische Führungsstruktur in der agilen Welt problematisch ist und skizziert Ansätze, die besser funktionieren. Es gibt – zumindest bisher – nicht die eine richtige Lösung für Mitarbeiterführung in der agilen Welt. Es existieren aber verschiedene Ansätze, die sich bewährt haben. Diese Ansätze werden beschrieben und gegenübergestellt.

Von Stefan Roock

Den kompletten Artikel lesen Sie in der agile review, Ausgabe 2015/02. Abo oder Einzelheft unter [www.agilereview.de](http://www.agilereview.de)

# Agile Softwareentwicklung aus Sicht eines Pioniers

In der Softwareentwicklung gibt es wenige Leute, die seit den Anfängen dabei sind. Einer von ihnen ist Gerald M. Weinberg, häufig kurz Jerry Weinberg genannt. Jerry hat uns verraten, warum agile Softwareentwicklung für ihn zunächst nur eine Modeerscheinung war und was er in mehr als 60 Jahren und nach über 40 Büchern, die er zu verschiedenen Software-Themen geschrieben hat, darüber denkt.

Das Gespräch mit Jerry Weinberg führte Markus Gärtner.



Den kompletten Artikel lesen Sie in der agile review, Ausgabe 2015/02. Abo oder Einzelheft unter [www.agilereview.de](http://www.agilereview.de)

# Agiles Innovationsmanagement

Agile Ansätze wie Scrum und Kanban sind aus der Softwareentwicklung nicht mehr wegzudenken. Allerdings nutzen Unternehmen das Potenzial agiler Ansätze noch lange nicht voll aus, vor allem im Hinblick auf Innovationen. Dieser Artikel beleuchtet den Zusammenhang von agiler Entwicklung und Innovationsmanagement: Crossfunktionale, autonome Teams spielen sowohl für Scrum als auch für Innovationen eine zentrale Rolle. Es wird außerdem dargestellt, welchen Einfluss unterschiedlicher Innovationsbedarf auf die Ausgestaltung agiler Entwicklung hat. Von Stefan Rook



## INNOVATION: STECKDOSE TO GO

Wer hatte nicht schon einmal das Problem, dass er Strom brauchte, aber keine Steckdose vorhanden war.

Dafür habe ich als Teenager diese geniale Erfindung gebaut: Eine portable Steckdose, die man in eine Lampenfassung schraubt.

Bahnbrechender Markterfolg war dieser Erfindung zugegebenermaßen nicht beschert. Aber wenn nicht bereits vorher das Verlängerungskabel erfunden worden wäre, wäre ich mit meiner Steckdose to go bestimmt ganz groß rausgekommen.

Den kompletten Artikel lesen Sie in der agile review, Ausgabe 2015/02. Abo oder Einzelheft unter [www.agilereview.de](http://www.agilereview.de)

# Scrum skaliert im Embedded Automotive

Agile Skalierung ist in aller Munde. Der Bereich Embedded Software im Automotive-Umfeld bietet ebenfalls eigene Herausforderungen. Bei Elektrobit Automotive GmbH ist man mit allem auf einmal konfrontiert. Christian Mies von Elektrobit Automotive GmbH erzählt von den Herausforderungen bei der Scrum Einführung. Das Gespräch mit Christian Mies führte Markus Gärtner.



Den kompletten Artikel lesen Sie in der agile review, Ausgabe 2015/02. Abo oder Einzelheft unter [www.agilereview.de](http://www.agilereview.de)





# Scrum im Großen und Ganzen

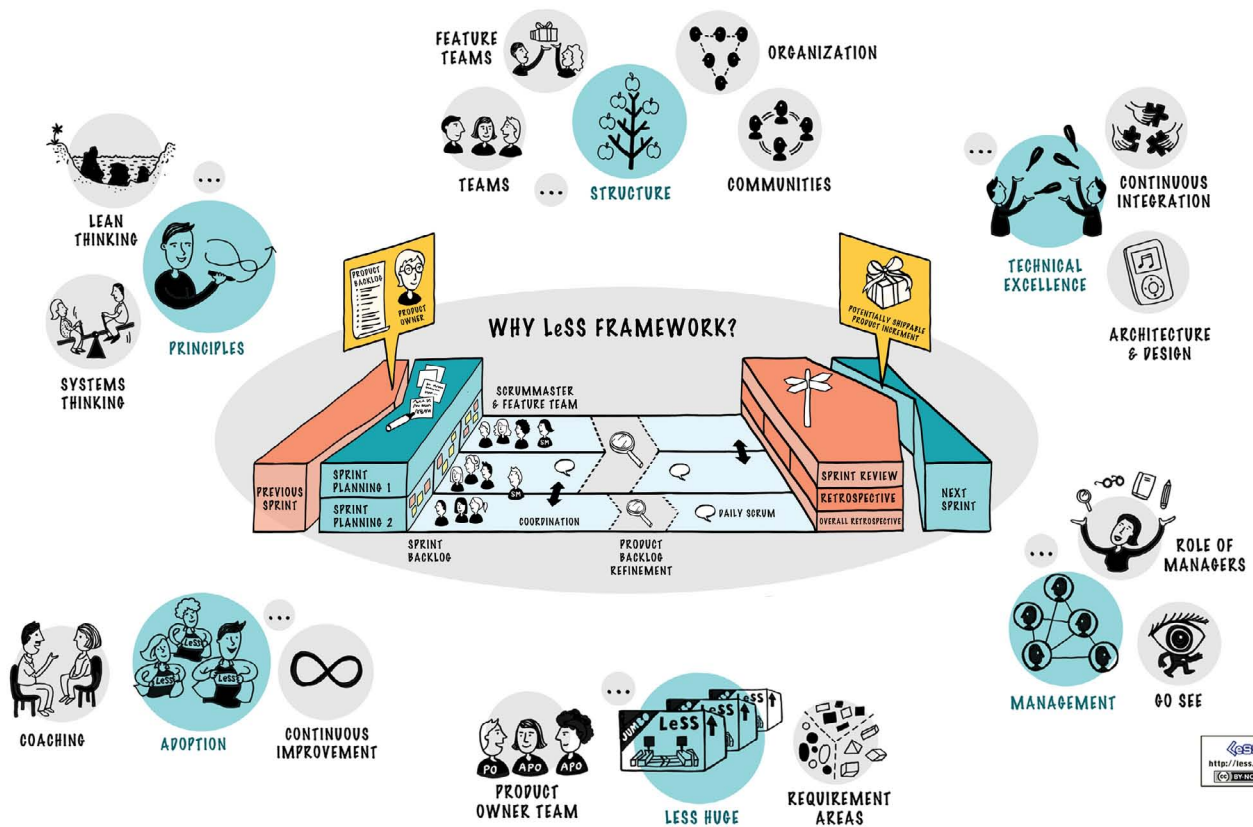
Scrum als Rahmenwerk fokussiert auf Situationen, in denen nur ein Team existiert. Es gibt ein Product Backlog, einen Product Owner, ein Entwicklungsteam und einen Scrum Master. Am Ende des Sprints hat das Scrum Team ein potentiell auslieferungsfähiges Produktinkrement erstellt.

Die Mechanik passt sogar auf einen Bierdeckel. Doch wie geht man vor, wenn mehr als ein Team für die Produktentwicklung benötigt wird? Auf diese Frage bleibt der Scrum Guide [1] eine einfache Antwort schuldig.

Von Markus Gärtner

Den kompletten Artikel lesen Sie in der agile review, Ausgabe 2015/02. Abo oder Einzelheft unter [www.agilereview.de](http://www.agilereview.de)

# 3 Tage praktische Skalierungserfahrung



Certified LeSS Practitioner Kurs  
mit Bas Vodde 15.-17. März 2016

# Scrum Master – the very first time

Gestern war ich noch Entwickler, heute bin ich Scrum Master. Das war schon eine Umstellung, bei der ich auch lernen musste loszulassen. Mein Wissen aus der Entwicklung half mir bei dem neuen Job enorm. Von Holger Bohlmann



Den kompletten Artikel lesen Sie in der agile review, Ausgabe 2015/02. Abo oder Einzelheft unter [www.agilereview.de](http://www.agilereview.de)

# *Erfolgslieferanten*

**Agile  
Organisations-  
entwicklung**

**Scrum und  
Kanban  
einführen**

**Coaching, Scrum,  
Master, Product  
Owner, Schulungen**

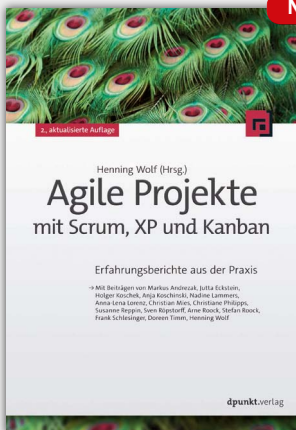
**Agile  
Entwicklungspraktiken**

**Schulungen  
und technisches  
Coaching**



H. Wolf · R. v. Solingen ·  
E. Rustenburg  
**Die Kraft von Scrum**  
Inspiration zur revolutionärsten  
Projektmanagementmethode

2014 · 156 Seiten · Broschur  
€ 19,90 (D)  
ISBN 978-3-86490-164-5



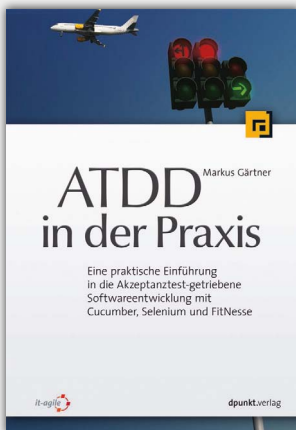
H. Wolf (Hrsg.)  
**Agile Projekte mit Scrum,  
XP und Kanban**  
Erfahrungsberichte aus der Praxis

2., akt. Auflage  
2015 · 238 Seiten · Broschur  
€ 34,90 (D)  
ISBN 978-3-86490-266-6



K. Schwaber · J. Sutherland  
**Software in 30 Tagen**  
Wie Manager mit Scrum  
Wettbewerbsvorteile für ihr  
Unternehmen schaffen

2014 · 212 Seiten · Broschur  
€ 27,90 (D)  
ISBN 978-3-86490-074-7



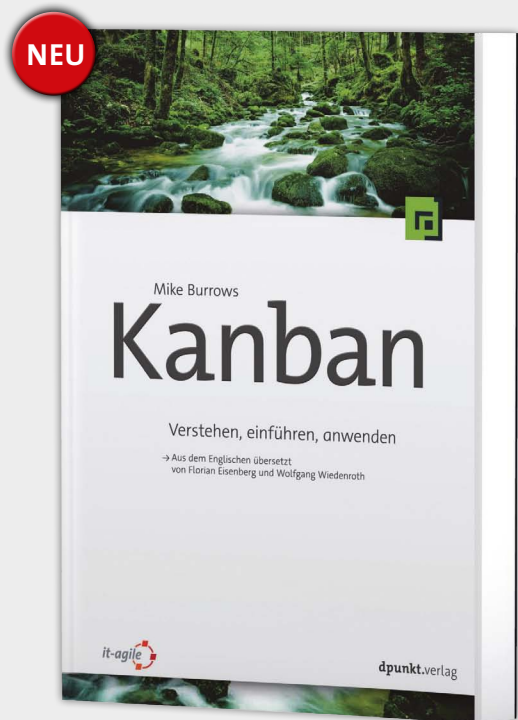
M. Gärtner  
**ATDD in der Praxis**  
Eine praktische Einführung  
in die Akzeptanztest-getriebene  
Softwareentwicklung mit  
Cucumber, Selenium und FitNesse

2013 · 224 Seiten · Broschur  
€ 32,90 (D)  
ISBN 978-3-86490-046-4



S. Rook · H. Wolf  
**Scrum – verstehen und erfolgreich einsetzen**

2015 · 234 Seiten · Broschur  
€ 29,90 (D)  
ISBN 978-3-86490-261-1



M. Burrows  
**Kanban**  
Verstehen, einführen, anwenden

2015 · 272 Seiten · Broschur  
€ 34,90 (D)  
ISBN 978-3-86490-253-6