

weiterdenken – weiter denken!



Scrum – Jetzt noch
Wert-voller

Scrum Patterns

Scrum in der Hardware-
und Produktionstechnik

Cost of Delay



editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

weiter denken und weiterdenken ist das Motto der vorliegenden Ausgabe. Wir wollen mit der agile review Anregungen geben zum Weiterdenken. Und wir sind uns sicher, dass man auch weiter denken muss, wenn man mit agilen Vorgehensweisen immer besser werden will. Kein Framework und keine agile Methode sollten angewendet werden, ohne selbst weiterzudenken.

Die Kollegen Stefan Rook und Markus Gärtner haben sich in Berlin an der privaten Evangelischen Schule Berlin Zentrum (ESBZ) umgesehen, wo die Schüler Selbstorganisation lernen. Ihren Bericht lesen Sie ab Seite 6. Stefan und Markus haben in ihrem Artikel auch weitergedacht, was Organisationen daraus lernen können.

Wirtschaft weiterdenken hat sich Lars Vollmer auf die Fahnen geschrieben. Mit ihm führte Ilja Preuß ein Interview, das ab Seite 14 zu finden ist. Wenn man Produktentwicklung weiter denkt als nur für Softwareprodukte, dann stellen sich Fragen, was z. B. bei der Scrum-Anwendung zu beachten ist. Diese Fragen und ein paar Antworten liefern Markus Gärtner und Benjamin Igna ab Seite 20.

Auch die Erfinder von Scrum denken weiter. Deshalb passen sie ab und zu den Scrum-Guide an. In diesem Jahr haben sie die Werte ergänzt. Warum, das beschreibt Henning Wolf ab Seite 28. Wenn man weiter denkt und mit einem gewissen Abstand auf Dinge schaut, ergeben sich zuweilen Muster. Diese Muster können dann wieder Denkanregungen für andere sein. Ab Seite 32 führt Markus Gärtner in verschiedene Muster ein, um den Einsatz von Scrum im Unternehmen weiterzudenken.

Über das Priorisieren von Anforderungen kann man viel nachdenken. Eine weitere Methode, die dabei hilfreich sein kann, stellt Stefan Rook ab Seite 40 vor: Verzögerungskosten (oder engl.: Cost of Delay).

Konferenzen sind gute Orte, um das Weiter-Denken und das Weiterdenken anzuregen. Markus Gärtner berichtet ab Seite 48 von der größten agilen Konferenz, der Agile 2016. Weiterhin dabei sind unsere Buchtipps (ab Seite 54) und Agile Kurznews (ab Seite 4).

Dieses Mal hat Nadine Wolf die Kollegin Sandra Reupke-Sieroux für unsere Rubrik „Auf einen Kaffee mit...“ getroffen, obwohl Sandra gar keinen Kaffee trinkt, aber lesen Sie selbst ab Seite 58.

Viel Spaß beim (weiter-) Lesen wünschen

Henning Wolf und Markus Gärtner, Chefredakteure der agile review

INHALT



4

Agile Kurznews



6

Schule im Aufbruch –
agile Schule in Berlin?



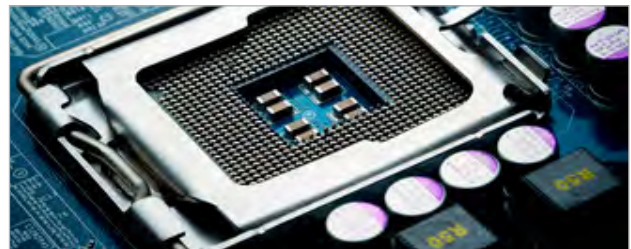
Lars Vollmer spricht über Digitalisierung, Business-Theater, und warum große Tanker ruhig träge bleiben dürfen.

14

Interview mit Lars Vollmer

20

Scrum in der Hardware-
und Produktionstechnik
Markus Gärtner und Benjamin Igna
beschreiben, wie man mit Herausfor-
derungen rund um Scrum außerhalb der
Softwareentwicklung umgehen kann.



Henning Wolf fasst die Neuerungen aus dem Scrum Guide zusammen. Dabei geht es vor allem um die Werte hinter dem Rahmenwerk.

28

Scrum – jetzt noch Wert-voller!



Stefan Roock beschreibt, wie die Priorisierung nach Verzögerungskosten mit einer angemessenen Risikobetrachtung funktioniert.



Die it-agile Kollegen haben wieder viel gelesen und stellen hier ihre wertvollsten Bücher vor.



Auf einen Kaffee mit...
Nadine Wolf hat Sandra Reupke-Sieroux von it-agile ausgefragt.

Scrum Patterns

Markus Gärtner stellt die wichtigsten Muster rund um den erfolgreichen Einsatz von Scrum vor.

32

Priorisierung mit

Verzögerungskosten (Cost of Delay)

40

Agile 2016

Ein Bericht von der größten agilen Konferenz in Atlanta.

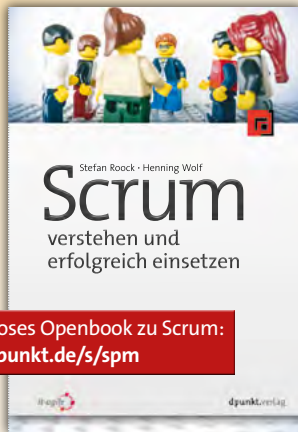
50

Buchtipps

54

Impressum

53



Kostenloses Openbook zu Scrum:
www.dpunkt.de/s/spm

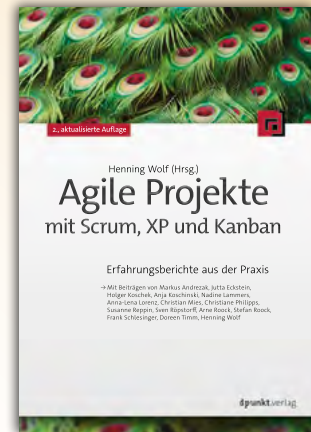
S. Rook · H. Wolf
Scrum – verstehen und erfolgreich einsetzen

2016 · 234 Seiten · Broschur
 € 29,90 (D) · ISBN 978-3-86490-261-1



R. Pichler · S. Rook (Hrsg.)
Agile Entwicklungspraktiken mit Scrum

2011 · 184 Seiten · Broschur
 € 32,90 (D) · ISBN 978-3-89864-719-9



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

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

»In Zweifelsfällen
 entscheide
 man sich für
 das Richtige.«

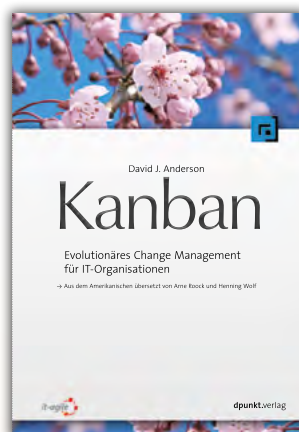
(Karl Kraus)



VORSCHAU

F.-U. Pieper · S. Rook
Agile Verträge
 Vertragsgestaltung bei agilen Projekten mit Scrum und Kanban

1. Quartal 2017 · ca. 200 Seiten · Broschur
 ca. € 29,90 (D) · ISBN 978-3-86490-400-4



D. J. Anderson
Kanban
 Evolutionäres Change Management für IT-Organisationen

2011 · 302 Seiten · Broschur
 34,90 € (D) · ISBN 978-3-89864-730-4



M. Burrows
Kanban
 Verstehen, einführen, anwenden

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

Scrum – jetzt noch Wert-voller!

Im Juni 2016 haben Jeff Sutherland und Ken Schwaber, die Väter von Scrum, den Scrum-Guide (leicht) erweitert und die fünf Werte von Scrum aufgenommen: Commitment, Fokus, Offenheit, Respekt und Mut. In diesem Artikel fassen wir zusammen, was Jeff und Ken bei der Vorstellung der Änderungen zu den Werten gesagt haben und welche Bedeutung sie für erfolgreiche Scrum-Implementationen haben. Von Henning Wolf



Wozu jetzt genau die Werte?

Die fünf Scrum-Werte sind nicht wirklich neu. Schon in Ken Schwabers erstem Buch zu Scrum aus dem Jahre 2002 (siehe [1]) werden die Werte genannt, nur im Scrum-Guide standen sie bisher nicht. Der Scrum-Guide (siehe [2]) ist die von Ken Schwaber und Jeff Sutherland gemeinsam gepflegte Definition von Scrum. Scrum versteht sich als ein Produktentwicklungsframework, welches im Kern die systematische Reflexion oder Anwendung von Inspirieren und Adaptieren auf Produkt- und Prozessebene herstellt. So entsteht früh und in kurzen Iterationen ein immer neues, besseres Produktinkrement, dessen Herstellungsprozess kontinuierlich verbessert wird. Wozu braucht es dazu Werte? Scrum ist nur ein Rahmen. Ein Rahmen, der individuell von Teams ausgefüllt werden muss. Das ist kein Versehen oder Nachteil von Scrum, sondern ganz bewusst so angelegt. Schließlich will Scrum nur das Drumherum klären. Alles andere soll nach der konkreten Situation, den konkreten Herausforderungen und den konkreten Möglichkeiten der jeweiligen Teams individuell gestaltet werden. Hierbei können die Werte helfen und Orientierung geben, welche selbst gewählten Lösungen gut zu Scrum passen und welche eher nicht. Die Werte definieren damit quasi das Scrum-Mindset.

Commitment

Commitment ins Deutsche zu übersetzen ist eher sperrig. Dem am nächsten käme wohl der Begriff (Selbst-)Verpflichtung. Commitment ist für Scrum-Teams wichtig, vor allem im Sinne einer Selbstverpflichtung jedes Teammitglieds, weil man Scrum eben nicht verordnen kann. Das Team muss sowohl die Aufgabe als auch die Zusammenarbeit bewusst annehmen. Nur so können die Aufgaben erfolgreich ausgeführt werden. Commitment bedeutet dabei auch, dass die Mitglieder mit ganzem Herzen dabei ist und dass es einem nicht egal ist, ob die Aufgabe gelingt. Alle im Scrum-Team müssen wirklich wollen, dass sie gelingt, und sich dafür einsetzen.

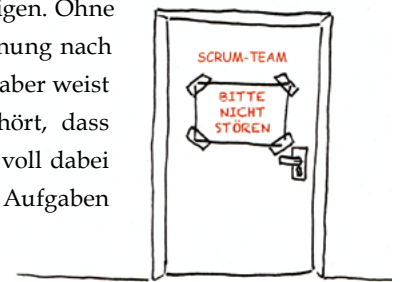
Obwohl der Begriff des Commitment aus dem Sprint

Planning im Scrum-Guide verschwunden ist (und durch den Forecast des Entwicklungsteams ersetzt wurde, siehe [3]), weist Ken Schwaber darauf hin, dass Commitment für ihn bedeutet, dass im Sprint Planning das Team sagt: „Ja, wir können das und wir tun es auch!“ Jeff Sutherland hat ergänzt, dass das Commitment auch als Buy-In für die Veränderungen rund um die Scrum-Einführung wichtig ist. Er erwartet von Scrum-Teams auch ein Commitment für die Zukunft und das dauerhafte Versprechen, besser werden zu wollen und in der Zukunft besser zu sein.



Fokus

Die Kraft, die im Wert Fokus liegt, leuchtet den meisten intuitiv sofort ein. Das macht fokussiertes Arbeiten aber noch lange nicht einfach und selbstverständlich. Jeff Sutherland betont immer wieder, dass er Scrum-Teams kennt, die die doppelte Menge an Arbeit in der Hälfte der Zeit erledigen. Ohne Fokus wäre das seiner Meinung nach niemals möglich. Ken Schwaber weist darauf hin, dass dazu gehört, dass alle Scrum-Teammitglieder voll dabei sind und nicht noch andere Aufgaben wahrnehmen.



Offenheit

Jeff Sutherland weist in Bezug auf den Wert Offenheit darauf hin, dass alle im Team sowohl gehört werden als auch alle Informationen haben müssen, um beste Ergebnisse zu erzielen. Nur so lässt sich eine vernünftige Planung und ein realistischer Forecast erreichen. Ken Schwaber ergänzt, dass Offenheit auch deshalb in der Softwareentwicklung so wichtig ist, weil die Arbeit der Entwickler nicht direkt sichtbar ist. Also sollten Teams ihre Arbeit ►



möglichst sichtbar machen. Natürlich geht es bei Offenheit auch darum, zu persönlichen Schwächen oder

Fehlern zu stehen und diese nicht zu vertuschen oder zu verbergen, damit gemeinsam daraus gelernt werden kann und ein Umgang mit dem Problem für die Zukunft gefunden wird. Jeff bezieht sich auch auf Nonaka und Takeuchi, die darauf hinweisen, dass jeder im Team immer die folgenden zwei Fragen beantworten können soll:

- Was ist unser größtes Problem?
- Wie gehen wir damit um?

Dafür ist Offenheit nötig, weil sie die Grundlage für eine gemeinsame Sicht ermöglicht. Ken erinnert daran, dass dafür die Daily Scrums ein sehr wichtiges Hilfsmittel sind.

Respekt

Ken Schwaber hält Respekt in gewisser Weise für eine Voraussetzung für Offenheit. Ohne Respekt werden die Stärken und Schwächen der anderen nicht bekannt. Nur mit Respekt kann man gemeinsam daran arbeiten, besser zu werden. Dafür ist es wichtig, nichts und niemanden zu verurteilen. Jeff Sutherland ergänzt,

dass Offenheit nicht möglich sei ohne Respekt. Viele Unternehmen haben eine ausgeprägte Blaming-Kultur, suchen also ständig den Schuldigen.



Das ist aber keine erfolgreiche Strategie und löst nicht die Probleme! In diesem Sinne trägt Scrum mit dem Wert Respekt dazu bei, Organisationen (wieder) erfolgreich zu machen. Laut Ken Schwaber ist der Respekt in Organisationen spürbar. Er schafft eine ganz andere Umgebung, die mehr Möglichkeiten eröffnet.

Mut

Es braucht Mut für Offenheit, es braucht Mut für Veränderungen und es braucht Mut, Probleme anzusprechen. Darauf weist Jeff Sutherland hin. Seiner Meinung nach braucht es diesen Mut vor allem für die Führungskräfte, die sich mit Scrum auf ein anderes Arbeiten einlassen.

Ken Schwaber geht noch ein wenig weiter.

Er ist der Meinung, dass alle anderen Werte ohne Mut nicht möglich wären, da es zum Mut dazugehört, dass man die vermeintlichen Nachteile und Kehrseiten dieser Werte und von Scrum bewusst in Kauf nimmt für die vielen offensichtlichen Vorteile, die mit Scrum erzielt werden können. Diese vermeintlichen Nachteile sind z. B.:



- Es braucht Teammitglieder, die sich wirklich selbst verpflichten, das Commitment eingehen. Dafür muss eine Umgebung geschaffen werden, in der Mitarbeiter viel eigene Motivation mitbringen und einen Sinn in ihrer Arbeit sehen.
- Fokus ist schwer. Fokus bedeutet, ganz viel Nein zu sagen. Fokus bedeutet, viele Dinge nicht zu machen. Fokus bedeutet, sich zu entscheiden, auch auf die Gefahr hin, dass die Entscheidung falsch ist.
- Offenheit kann gerade für Manager Statusverlust bedeuten, weil Informationen allen bekannt werden und Entscheidungen aufgrund von Daten und Fakten, nicht aufgrund von Meinungen (von Managern) gefällt werden.
- Der Respekt erfordert es, Betroffene besser in Entscheidungen zu involvieren. Das macht Entscheidungen aufwändiger.

Abschluss

Jeff Sutherland hat es schön gesagt bei der Vorstellung der Änderungen am Scrum-Guide: „Scrum is a powerful thing“, Scrum ist etwas sehr Mächtiges. Ken Schwaber beobachtet, dass Scrum nicht überall funktioniert. Das liegt seiner Meinung nach in allen Fällen daran, dass die Werte nicht gelebt werden. Wenn man die Vorteile von Scrum will, dann muss man aber die Werte leben. Das ist der Preis dafür. ■

Referenzen

[1] Mike Beedle, Ken Schwaber: Agile Software Development with Scrum. Prentice Hall, 2002.

[2] Scrum-Guide: <http://www.scrumguides.org/> (zuletzt besucht am 29. Oktober 2016).

[3] Henning Wolf: Neuerungen im Scrum-Guide 2013. agile review 2/2013.



HENNING
WOLF

Henning Wolf arbeitet bei it-agile als Trainer und Coach für agile Softwareentwicklung sowie als Geschäftsführer. Er verfügt über praktische Erfahrung mit agilen Methoden seit 1999, hat mehrere hundert Personen geschult und ist Buchautor. Neben Scrum gelten seine besonderen Interessen Lean-Startup-Ideen und der Frage, wie man Organisationen verändern muss, um den höchsten Nutzen aus agiler Softwareentwicklung ziehen zu können.



Schule im Aufbruch – Agile Schule in Berlin?

Unser Leben wird immer komplexer. Darauf muss auch das Schulsystem reagieren. Das ist die Kernmotivation für Margret Rasfeld gewesen, an der privaten Evangelischen Schule Berlin Zentrum (ESBZ)[1] ein neues Schulsystem zu etablieren, das starken Gebrauch von Selbstorganisation macht.

Es gewährt den Schülern mehr Freiheiten bei der Lernorganisation und verlangt gleichzeitig mehr Verantwortung von ihnen. Auch wenn Schule sich in vielen Bereichen deutlich von Unternehmen unterscheidet, finden sich durchaus große Ähnlichkeiten was die Selbstorganisation angeht. Inspirationen für Unternehmen gibt es in der ESBZ allemal.

Wir beschreiben hier unsere Eindrücke, die wir im Oktober und November 2015 bei Besuchen in der ESBZ gesammelt haben. Am Ende des Artikels diskutieren wir die Parallelen zum Unternehmenskontext. Von Stefan Roock und Markus Gärtner

Immer noch nicht genug?

Dann abonnieren Sie doch den **Newsletter** von it-agile!

it-agile Newsletter November 2016



informativ

aktuell

auf den Punkt

Umfrageergebnisse, Safe-to-fail, Teamkalender, Agile Leadership, Moderationstipp, Schiff des Monats

Guten Tag,

die Legosteine oben sind ein Teil der Ergebnisvisualisierung einer kleinen Umfrage, die wir im Oktober auf dem Global Scrum Gathering in München durchgeführt haben. Was die 84 Teilnehmer der Umfrage als größte Herausforderung ihrer Scrum-Implementationen sehen, liest du weiter unten. Was wir über die Umfrage gelernt haben für eine neue Umfrage, beschreibe ich unten auch. Es wäre prima, wenn du an dieser neuen Umfrage teilnehmen magst. Zu gewinnen gibt es drei Scrum-Bücher von Stefan Rook und mir.

Die folgenden Themen stehen in diesem Newsletter:

- Artikel mit PDF von Stefan Rook: Safe-to-fail-Experimente für Organisationsentwicklung
- Umfrageergebnisse und neue Umfrage zu Agilen Herausforderungen
- Teamkalender 2017 - jetzt im Shop
- Neue Schulung zu Agile Leadership
- Aktuelle Schulungstermine
- Agiler Moderationstipp: „Mach' konkrete Ansagen!“
- Schiff des Monats: YM Wholesome

Viel Spaß beim Lesen! Schreibe mir gerne, wenn dir hier Themen fehlen.

Sehen wir uns im November auf der LKCE oder den XP Days?

Schiff des Monats



Sie müssen sich selbst korrumpieren

Lars Vollmer spricht über Digitalisierung,
Business-Theater und warum große Tanker
ruhig träge bleiben dürfen.

Das Gespräch mit Lars Vollmer führte Ilja Preuß



Scrum in der Hardware- und Produktionstechnik

Scrum ist als Entwicklungsansatz in der IT bereits seit längerem verbreitet. Dabei wissen die Wenigsten, dass Scrum nicht nur eine Methode darstellt, um Software zu entwickeln, sondern sich für Produktentwicklung allgemein eignet. Scrum beschreibt in seiner Urform die von Jeff Sutherland beobachtete Teamstruktur und wie diese im Spannungsfeld zwischen Kosten, Qualität und Funktionalität agiert. Nonaka und Takeuchi beschreiben diese Art des Vorgehens erstmalig im Harvard Business Review als das „New New Product Development Game“ [1], also die neue Art und Weise, neue Produkte zu entwickeln. Nonaka und Takeuchi haben sich dafür insgesamt sieben Produkte aus den 1970er Jahren angesehen, die in wesentlich kürzerer Zeit am Markt erschienen sind und ein großer Erfolg für die jeweiligen Unternehmen waren. Unter diesen Produkten befand sich die Canon AE-1, ein NEC-Computer, ein Bürokopierer, ein Brotbackautomat, alles in allem also keine Produkte aus der Softwareentwicklung, sondern physikalische Produkte. Dabei haben sie festgestellt, dass diese erfolgreichen Produkte jeweils durch autonome, cross-funktionale, selbstorganisierte Teams entstanden sind. Damit sollte sich auch Scrum selbst auf die Hardwareentwicklung anpassen lassen.

Von Benjamin Igna und Markus Gärtner

Erfolgslieferanten

**Agile
Organisations-
entwicklung**

**Scrum und
Kanban
einführen**

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

**Agile
Entwicklungspraktiken**

**Schulungen
und technisches
Coaching**



Scrum Patterns – Wie man aus Scrum noch mehr herausholt

Scrum erfreut sich derzeit einer hohen Verbreitung. Viele Firmen haben entweder bereits Scrum in ihrer Entwicklungsabteilung im Einsatz oder denken darüber nach, es einzuführen. In unseren Kursen haben beispielsweise rund 66 – 75 % der Teilnehmer bereits Erfahrungen mit Scrum gesammelt. Dennoch bleiben viele Firmen in der Umsetzung hinter den anfangs hohen Erwartungen zurück. Hyperproduktive Teams sind eher die Ausnahme. Und immer häufiger werden Stimmen laut, die die Vorteile von Scrum anzweifeln.

In der Softwareentwicklung begannen in den 1990er Jahren einige damit, Muster für gutes Design in einem eigenen Format festzuhalten. Sie nannten diese Muster Design Patterns [1]. Das sind Lösungsmöglichkeiten für immer wieder auftretende Probleme rund um das Softwaredesign. Rund um Scrum sind in den letzten Jahren vergleichbare Muster festgehalten worden, die wiederkehrende Probleme bei der Arbeit mit Scrum lösen können: Scrum Patterns [2]. Die grundlegendsten dieser Patterns stellen wir hier vor.

Von Markus Gärtner



Der Online-Shop für agiles Lernen und Lehren.



STANDUP-BÄLLE



RETROSPEKTIVENBECHER



SCRUM-BIERDECKEL



PLANNING-POKER-KARTEN



AGILE REVIEW-AUSGABEN



POSTKARTENSERIE



Priorisierung mit Verzögerungskosten (Cost of Delay)

Intuitiv scheinen die Entwicklungskosten für Produkte maßgeblich für die Priorisierung zu sein. In den meisten Fällen sind sie jedoch nur von untergeordneter Bedeutung und müssen oft gar nicht betrachtet werden.

Viel wichtiger ist der Zeitpunkt der Bereitstellung des Produktes. Verzögert sich die Auslieferung, verzögert sich der Nutzen: Es entstehen Verzögerungskosten (Cost of Delay). Dieser Artikel beschreibt, wie die Priorisierung nach Verzögerungskosten mit einer angemessenen Risikobetrachtung funktioniert.

Von Stefan Roock

Eindrücke von der Agile 2016

In diesem Jahr war ich zum vierten Mal in Folge auf der Agile-Konferenz in Atlanta, Georgia. Das ist die wichtigste Konferenz der Agile Alliance, unter der sich die Scrum Alliance, Scrum.org sowie viele weitere agile Institutionen vereinen. Mit 2500 Teilnehmern war es in diesem Jahr eine der größten, seit es die Agile-Konferenzen gibt. Von Markus Gärtner



auf einen kaffee mit...



Auf einen Kaffee mit... ...Sandra Reupke-Sieroux

Dies ist der dritte Beitrag der Interview-Reihe unter it-agile-Kollegen. Sie soll sowohl einzelne Kollegen vorstellen als auch einen Blick hinter die Kulissen von it-agile gewähren. Nachdem wir in der letzten Ausgabe Café au Lait mit Ralf Lethmate getrunken haben, ist dieses Mal Sandra Reupke-Sieroux an der Reihe. Das Gespräch mit Sandra führte Nadine Wolf



Die agile review bequem im Abo!

ab 20 € pro Jahr (3 Ausgaben)



Hier Abo bestellen: www.agilereview.de



***Kommt Ihnen das bekannt vor?
Wir unterstützen Sie gerne bei Ihren Zielen.***