

Verantwortung übernehmen!



Agile Rollen

Interview mit
Christopher Avery

Fit for Purpose

Scrum Guide Update



editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

Verantwortung ist ein anspruchsvolles Konzept. Verantwortung kann man übertragen bekommen oder annehmen. Aber lebt man sie deswegen? Verantwortung kann man haben wollen. Aber wird man ihr deshalb gerecht? Verantwortung wird in vielen Unternehmen auf Positionen verteilt: Teamleiter, Abteilungsleiter, Bereichsleiter usw. Passt das zu der Art und Weise, wie wir Arbeit in agilen Teams organisieren? Wer trägt hier wofür Verantwortung? Und: Können die beteiligten Personen, die Verantwortung übernehmen, diese leben und ausfüllen? Mit unserem Schwerpunktthema wollen wir uns diesen Fragen nähern. Und noch eine Nebenbemerkung: Für die Chef-Redaktion der agile review hat ab dieser Ausgabe Wolf-Gideon Bleek die Verantwortung mit übernommen.

Verantwortung wird in Unternehmen klassisch über die Hierarchie abgebildet. Stefan Roock geht in seinem Artikel „Agile Rollen: Von der organisierten Unverantwortlichkeit zur unorganisierten Verantwortlichkeit“ darauf ein, wie agile Rollen Verantwortung anders strukturieren. Er thematisiert dabei ab Seite 6 die Konflikte, die entstehen können und zeigt mit dem Power-Cycle einen vielversprechenden Ansatz damit umzugehen.

Henning Wolf hat zusammen mit Markus Andrezak ein langes Gespräch über Verantwortung mit Christopher Avery geführt. Wir veröffentlichen in dieser Ausgabe ab Seite 18 einen Auszug daraus.

Wolfgang Wiedenroth setzt in dieser Ausgabe unsere Reihe zu Enterprise Services Planning fort. In dem Artikel „Fit for Purpose – den Nutzer und seine Erwartungen kennenlernen“ ab Seite 26 geht es um die Frage, wie gut ein Service auf die Anforderungen des Nutzers passt. Der neue Scrum Guide ist herausgekommen. Der Artikel „Scrum Guide Update: Klein, aber fein - Die Neuerungen im Scrum Guide 2017“ ab Seite 34 von Urs Reupke und Henning Wolf geht auf die verschiedenen Änderungen ein.

Andreas Havenstein beschreibt in seinem Artikel ab Seite 42 die Erfahrungen, die er bei der technischen Umsetzung sammeln konnte, als er für ein Projekt die bestehenden Services in die Cloud migriert hat. Dabei sind sowohl interessante Erkenntnisse für das Team als auch für die Kostenbetrachtung herausgekommen.

Die Ergebnisse unserer Gehaltsumfrage vom Ende letzten Jahres können Sie ab Seite 48 lesen. Urs Reupke hat für uns die Daten aufgearbeitet und ermöglicht damit interessante Erkenntnisse.

Schließlich finden sich noch die Buchtipps (ab Seite 62) und ein Kollegeninterview von Nadine Wolf ab Seite 66 im Heft, die dieses Mal ihren Mann Henning befragt hat.

Wir wünschen Ihnen spannende Lektüre und freuen uns über Ihr Feedback!

Wolf-Gideon Bleek und Henning Wolf, Chefredakteure der agile review

INHALT



6

Agile Rollen

Von der organisierten Unverantwortlichkeit zur unorganisierten Verantwortlichkeit

Der Artikel von Stefan Rook diskutiert die Rollen-Unklarheit zunächst auf Teamebene anhand der drei Scrum-Rollen und verallgemeinert dann die Diskussion auf das Verhältnis zwischen (neuen) agilen Rollen und klassischen Manager-Positionen.

18

„Ich bin frei, voller Kraft und Optionen“

Interview mit Christopher Avery

Markus Andrezak und Henning Wolf haben sich mit Christopher Avery, dem Vater des Responsibility Process, getroffen. Sie sprachen über Verantwortung und konkrete Tipps, wie jeder zu 100% persönliche Verantwortung übernehmen kann.

26

Fit for Purpose

Wolfgang Wiedenroth beschreibt, wie das Fit-for-Purpose-Konzept Organisationen erfolgreicher macht



34

Scrum Guide Update: Klein aber fein

Die Neuerungen im Scrum Guide 2017

Urs Reupke und Henning Wolf beleuchten die aktuelle Version des Scrum Guide von Jeff Sutherland und Ken Schwaber und gehen in diesem Artikel auf die Neuerungen und Veränderungen ein.



Von der eigenen Maschine
in die Cloud – ein Erfahrungsbericht
Andreas Havenstein beschreibt wie

42

Die Leser unseres Newsletters haben wir gebeten, an einer Umfrage zum Gehalt teilzunehmen. Die Umfrage hat uns einige Aufschlüsse und Antworten geliefert.

Über Geld redet man, nicht?
Urs Reupke schon

48



Buchtipps

62



Auf einen Kaffee mit..
Nadine Wolf befragt ihren Kollegen
und Ehemann Henning

66

Impressum

47



»A ship in harbor is safe,
but that is not what ships are built for.«

John A. Shedd



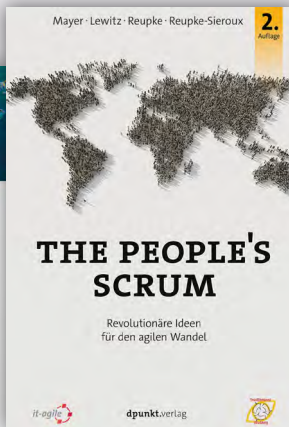
J. Hoffmann · S. Rook

Agile Unternehmen

Veränderungsprozesse gestalten, agile Prinzipien verankern, Selbstorganisation und neue Führungsstile etablieren

2018, 214 Seiten
Broschur

€ 29,90 (D)
ISBN 978-3-86490-399-1



T. Mayer · O. Lewitz ·
U. Reupke · S. Reupke-Sieroux

The People's Scrum

Revolutionäre Ideen für den agilen Wandel

2. Auflage
2018, 206 Seiten
Broschur

€ 19,95 (D)
ISBN 978-3-86490-533-9



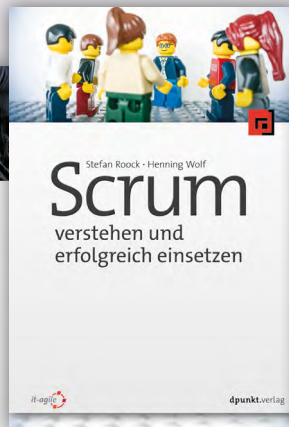
F.-U. Pieper · S. Rook

Agile Verträge

Vertragsgestaltung bei agiler Entwicklung für Projektverantwortliche

2017, 168 Seiten
Broschur

€ 26,90 (D)
ISBN 978-3-86490-400-4



S. Rook · H. Wolf

Scrum – verstehen und erfolgreich einsetzen

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

2015, 234 Seiten
Broschur

€ 29,90 (D)
ISBN 978-3-86490-261-1



H. Wolf · R. von Solingen ·
E. Rustenburg

Die Kraft von Scrum

Inspiration zur revolutionärsten Projektmanagementmethode

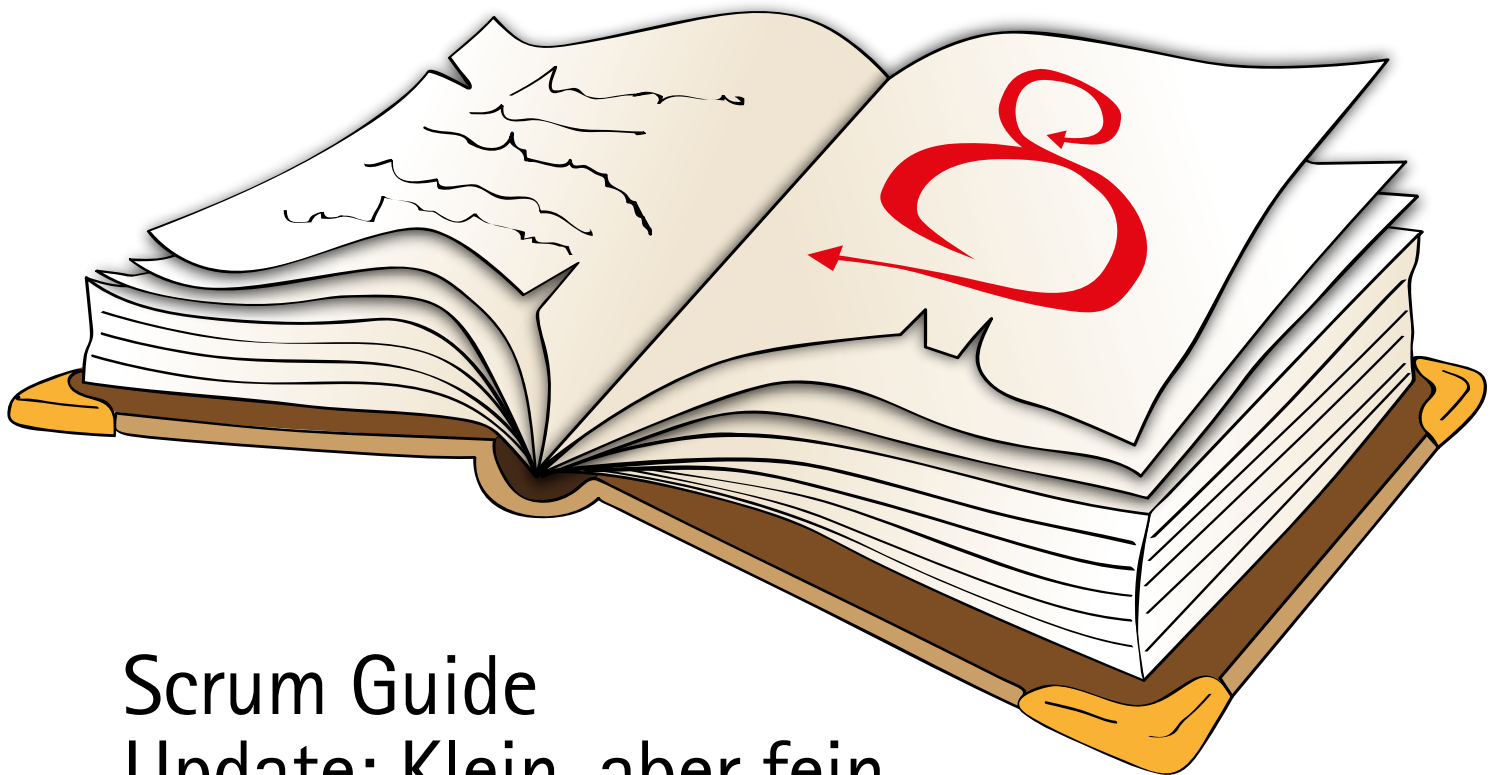
2014, 156 Seiten
Broschur

€ 19,90 (D)
ISBN 978-3-86490-164-5



dpunkt.verlag
www.dpunkt.de

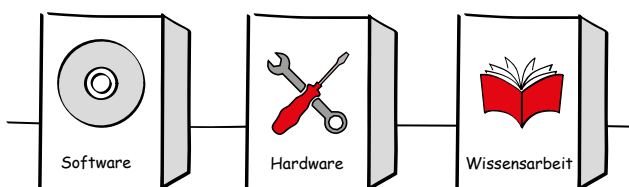
plus+ Buch + E-Book:
www.dpunkt.plus



Scrum Guide Update: Klein, aber fein Die Neuerungen im Scrum Guide 2017

Im November 2017 haben Jeff Sutherland und Ken Schwaber die aktuelle Version des Scrum Guide vorgestellt. Im Mittelpunkt steht dabei die Feststellung, dass Scrum ebenso jenseits der Grenzen der IT gut und nützlich ist. Zudem wurden Aspekte von Scrum klarer beschrieben: die Rolle des Scrum Masters, das Daily Scrum und die jeweiligen Zeitvorgaben für die Scrum-Meetings. In diesem Artikel stellen wir die Änderungen vor und ordnen sie ein. Von Urs Reupke und Henning Wolf

Scrum jenseits der IT? Für viele ist das eine überraschende Feststellung. Heißt es nicht „Manifest für Agile Softwareentwicklung“, und hat nicht Scrum selbst dort seinen Ursprung? Ja und nochmal ja. Der neue Scrum Guide möchte dieses Missverständnis ausräumen und macht gleich am Anfang klar: Scrum funktioniert anderswo ebenfalls. Der Scrum Guide ist die zentrale Beschreibung von Scrum, die die beiden Scrum-Erfinder Jeff Sutherland und Ken Schwaber gemeinsam betreuen und regelmäßig aktualisieren. So geschehen zuletzt im November 2017 als sie die Beschreibung mit einer großen Klarstellung und vielen kleinen Verfeinerungen überarbeitet haben.



Scrum dient der Entwicklung komplexer Produkte

Die große Klarstellung ist also: Scrum eignet sich generell für die Entwicklung komplexer Produkte.

Um das zu belegen, führt der Scrum Guide im neuen Kapitel „Anwendungen von Scrum“ verschiedene Einsatzszenarien auf und geht aus der Vogelperspektive auf die besonderen Vorteile von Scrum und die Kerngedanken dahinter ein. Die Liste reicht von verschiedenen IT-Szenarien bis hin zu Arbeit in Schul- und Regierungsprojekten, sie deckt Software genauso ab wie Hardware und Wissensarbeit. Die Autoren betonen die Vorteile von Scrum im Umgang mit Komplexität, und stellen heraus, dass

Scrum skaliert funktioniert, wenn man nur die Teams und ihre Zusammenarbeit in den Mittelpunkt stellt. Im Wortlaut heißt es:

Scrum wurde ursprünglich dazu entwickelt, um Produkte zu managen und zu entwickeln. Seit den frühen 1990er Jahren wird Scrum weltweit ausgiebig genutzt zur:

1. *Erforschung und Identifizierung rentabler Märkte, Technologien und Produktfähigkeiten;*
2. *Entwicklung von Produkten und Verbesserungen;*
3. *Auslieferung von Produkten und Verbesserungen, auch vielfach pro Tag;*
4. *Entwicklung und Aufrechterhaltung von Cloud-Umgebungen (online, secure, on-demand) und andererProduktivumgebungen; sowie*
5. *Erhaltung und Erneuerung von Produkten.*

Scrum wird verwendet, um Software, Hardware, Embedded Software, Netzwerke von interagierenden Funktionen und autonome Fahrzeuge zu entwickeln. Scrum wird außerdem in Schulen, Regierungs- und Marketingprojekten genutzt, zur Verwaltung von Organisationen und der Entwicklung von fast allem, was wir in unserem täglichen Leben als Einzelpersonen und als Gesellschaften verwenden. Scrum bewährt sich täglich im Umgang mit Komplexität, da Technologie-, Markt- und Umweltkomplexitäten und deren Interaktionen rapide zugenommen haben. Scrum hat sich bei iterativem und inkrementellem Wissenstransfer als besonders effektiv erwiesen. Scrum wird heute häufig für Produkte, Dienstleistungen und das Management der übergeordneten Organisation verwendet. Der Kern von Scrum ist ein kleines Team von Menschen. Dieses Team ist flexibel und anpassungsfähig. Diese Stärken wirken weiter zwischen mehreren und vielen Teams und sogar Netzwerken von Teams, die die Arbeit und Ergebnisse von Tausenden von Menschen entwickeln, ausliefern, betreiben und erhalten. Sie arbeiten ►

über durchdachte Entwicklungsarchitekturen und Zielumgebungen für Auslieferungen zusammen. Wenn die Wörter „entwickeln“ und „Entwicklung“ im Scrum Guide verwendet werden, beziehen sie sich auf komplexe Arbeit, wie z. B. die oben beschriebenen Typen.

Das meint Henning

Es hat bisher niemand irgendwen davon abgehalten, Scrum außerhalb von IT zu verwenden. Die Klarstellung hilft trotzdem.

Schwaber und Sutherland als Väter von Scrum betonen, dass die Großväter von Scrum Nonaka und Takeuchi sind, die in ihrem Paper „The New New Product Development Game“ von 1986 ihre Untersuchungen aus Firmen beschrieben haben, die Produkte herstellen (und durch die Bank weg keine Softwareprodukte).

Schwaber hat bei der Vorstellung der Änderungen schön gesagt, wie er sich den Zweck von Scrum vorstellt: „Jemand mit einer Vision, ein fähiges Team, der Wunsch etwas Nützliches herzustellen. Dann schnell herausfinden und lernen!“

Das meint Urs

Produktentwicklung statt Softwareentwicklung – das könnte ebenfalls für das Agile Manifest gelten. Komplexe Produkte können in einer schnelllebigen Umgebung nur mit kurzen Feedbackzyklen und häufiger Auslieferung mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit entwickelt werden. Diesen Anspruch Scrums auf Allgemeingültigkeit endlich klarzustellen, ist lange überfällig.

Dass mit diesem Kapitel endlich Skalierung in den Scrum Guide Einzug findet, begrüße ich. Scrum in großen Projekten ist mittlerweile für zu viele Firmen zu wichtig, um es als unbeantwortete Frage oder als nachgeschobenen Gedanken abzuhandeln.

Eine Fußnote mit Verweis auf erprobte und erfolgreiche Skalierungssysteme wie LeSS oder Nexus fehlt hier zur Abrundung.

Trotz dieser guten Aspekte macht das Kapitel auf mich eher den Eindruck eines sehr öffentlichen Blogposts, denn es trägt durch die geänderte Flughöhe nichts zum Anspruch des Scrum Guide bei, die Regel für den Umgang mit Scrum festzulegen.

Der Scrum Master vertritt Scrum entsprechend des Scrum Guides

Die zweite Änderung bezieht sich auf den Scrum Master und seine Beziehung zum Scrum Guide. Es wird klargestellt, dass sein Auftrag ist, Scrum entsprechend des Scrum Guides zu fördern.

Der Scrum Guide wörtlich:

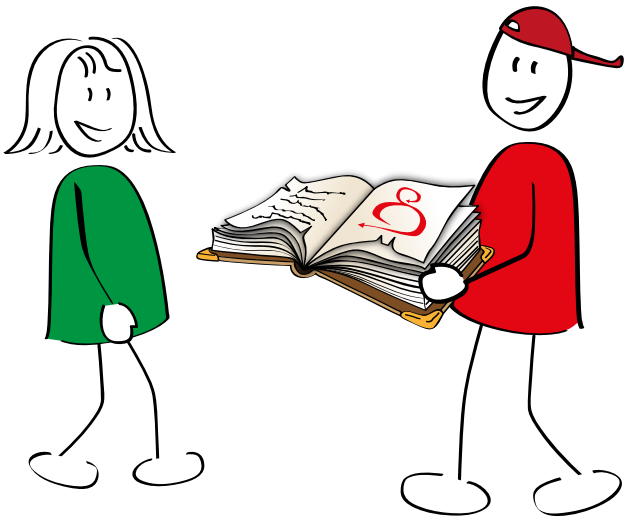
Der Scrum Master ist dafür verantwortlich, Scrum entsprechend des Scrum Guides zu fördern und zu unterstützen. Scrum Master tun dies, indem sie allen Beteiligten helfen, die Scrum Theorie, Praktiken, Regeln und Werte zu verstehen. Der Scrum Master ist ein „Servant Leader“ für das Scrum-Team.

Der Scrum Master hilft denjenigen, die kein Teil des Scrum-Teams sind, zu verstehen, welche ihrer Interaktionen mit dem Team sich hilfreich auswirken und welche nicht. Der Scrum Master hilft dabei, die Zusammenarbeit so zu optimieren, dass der durch das Scrum-Team generierte Wert maximiert wird.

Dabei sind alle Aspekte von Scrum und alle Teilnehmer gleichermaßen wichtig, es geht also keinesfalls nur um die Praktiken oder nur um die Arbeit mit dem Entwicklungsteam, sondern ebenso um die Werte und die Beteiligten außerhalb des Scrumteams.

Das meint Henning

Ich war zunächst etwas erschrocken ob des Anspruchs der Konformität zum Scrum Guide. Andererseits erlebe ich in Praxisprojekten viele unnötige und störende Anpassungen und habe das Gefühl, dass Scrum, so wie



es gemeint ist, gar keine Chance gegeben wird. Bei der Vorstellung des Scrum Guide 2017 gab es noch eine Ergänzung von Schwaber und Sutherland: Das alles macht der Scrum Master im Rahmen der Möglichkeiten, die die Kultur der Organisation vorgeben, und im Rahmen seiner Organisationsfähigkeiten, politischen Fähigkeiten und seiner Geduld. Hier finde ich es eher schade, dass die politischen Fähigkeiten ins Spiel gebracht werden. Aber das mag naiv sein, dass ich es immer gut fand, dass Agilität mit Transparenz und Offenheit eher antipolitisch ist.

Das meint Urs

Diese Änderung stellt einen hohen Anspruch an den Scrum Master, was die Konformität mit den Regeln des Scrum Guide betrifft. Ich hätte dort lieber gelesen, dass er Scrum „im Sinne“ des Scrum Guide vertreten soll – mehr Geist, weniger Regeln. Das aber ist die Perspektive eines erfahrenen Anwenders. Für Anfänger andererseits, eine der größten Zielgruppen des Scrum Guide, ist so eine Einschränkung wichtig, denn so ist klar: Ein Scrum Master bist du nur, wenn du Scrum so vertrittst, wie es hier beschrieben ist, und nicht, wenn du dir mit deinen Kollegen zusammen eine eigene Variante ausgedacht hast. Mit mehr Erfahrung erkennt man dann, wo Abweichungen sinnvoll sind, wo nicht, und worauf man dabei achten muss. Der Hinweis, dass der Scrum Master mit allen Teilnehmern arbeitet, also insbesondere mit den Stakeholdern des Scrum Teams, ist mir willkommen, denn diese Perspektive vernachlässigen

gerade frische Scrum Master.
Insgesamt begrüße ich die Klarstellung also.

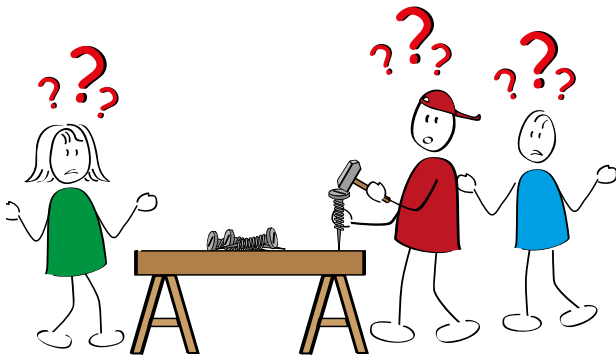
Mangelndes Produktverständnis ist ein Impediment

Die dritte Verfeinerung bezieht sich auf die Unterstützung des Product Owners durch den Scrum Master. Sutherland und Schwaber stellen klar, dass der Scrum Master helfen soll, das Verständnis für das Produkt bei allen Mitgliedern des Scrum Teams zu fördern – also ebenfalls sein eigenes. Im Wortlaut (ergänzt in der Aufzählung „Der Dienst des Scrum Masters für den Product Owner“):

Sicherstellen, dass Ziele, Umfang und Produktdomäne von allen im Scrum Team so gut wie möglich verstanden werden; das bedeutet natürlich nicht, dass er selbst dafür sorgen muss, sondern weist nur darauf hin, dass mangelndes Verständnis ein Impediment sein kann.

Das meint Urs

Ich habe es noch vor Augen: Nach einem ausführlichen Gespräch über agile Entwicklungsmethoden zögert der Abteilungsleiter des Fachbereichs für einen Moment sagt dann, leicht ungläubig: „Das heißt ja, Herr Reupke, die Entwickler müssen unsere Arbeit verstehen!“ So ist es. Eine Gruppe von Programmierern allein ist kein Entwicklungsteam im Sinne von Scrum. Damit das Entwicklungsteam gemeinsam mit dem Product Owner und dem Scrum Master ein Produkt schafft, das die Benutzer begeistert, müssen sie verstehen, was die Benutzer davon brauchen und in deren Sinne mitdenken können – und das setzt ein Mindestmaß an Domänen- und Produktwissen voraus. Dieser Gedanke gilt, das macht die Ergänzung klar, gleichermaßen für den Scrum Master. „Ich bin nur für den Prozess da“ habe ich von mehr als einem Scrum Master gehört. Das stimmt zwar, ist aber zu kurz gedacht, denn die Suche nach dem idealen Entwicklungsprozess geht Hand in Hand mit der Weiterentwicklung



des Produkts und den Wünschen der Stakeholder. Produktverständnis ist also unerlässlich. Das spricht einmal mehr für einen festgestellten Scrum Master, denn nur für den gibt es großen Anreiz, seine Umgebung inklusive der Produktdomäne wirklich kennenzulernen.

Das meint Henning

Ich schließe mich Urs' Meinung an.

Im Daily Scrum wird der Fortschritt Richtung Sprint-Ziel sichergestellt

Im Abschnitt über das Daily Scrum betonen die Autoren den Zweck des Meetings. Es geht darum, Zusammenarbeit und Leistung in Hinblick auf die Erreichung des Sprint-Ziels zu optimieren. Wie das Meeting aufgebaut ist, ist zweitrangig, solange dieses Ziel im Mittelpunkt steht.

Wörtlich heißt es zu Beginn:
Das Daily Scrum ist eine Timebox von 15 Minuten für das Entwicklungsteam. Das Daily Scrum findet an jedem Tag des Sprints statt. Das Entwicklungsteam plant dabei die Arbeit für die nächsten 24 Stunden. Es überprüft die Arbeitsergebnisse seit

dem letzten Daily Scrum und prognostiziert die im Sprint bevorstehende Arbeit, um die Zusammenarbeit und Leistung des Teams zu optimieren. Um die Komplexität zu reduzieren, wird das Daily Scrum an jedem Tag zur gleichen Uhrzeit am gleichen Ort abgehalten.

Und im weiteren Verlauf:

Die Struktur des Ereignisses wird vom Entwicklungsteam festgelegt und kann auf unterschiedliche Weise durchgeführt werden, sofern die Erreichung des Sprint-Ziels im Fokus steht. Einige Entwicklungsteams verwenden Fragen, andere konzentrieren sich eher auf Diskussionen.

Hier ist ein Beispiel, was verwendet werden könnte:

- Was habe ich gestern getan, das dem Entwicklungsteam geholfen hat, das Sprint-Ziel zu erreichen?
- Was werde ich heute erledigen, um dem Entwicklungsteam beim Erreichen des Sprint-Ziels zu helfen?
- Sehe ich irgendein Hindernis, das mich oder das Entwicklungsteam daran hindert, das Sprint-Ziel zu erreichen?

Das meint Henning

Schon in einer der früheren Anpassungen des Scrum Guide verfolgten Schwaber und Sutherland dieses Ziel, indem sie die drei Fragen für das Meeting umformuliert haben:

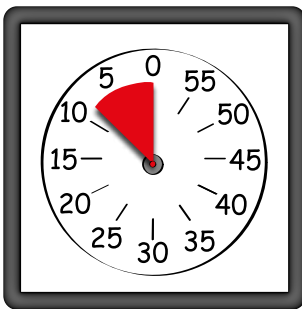
- Was hast du seit dem letzten Daily Scrum erledigt, was uns dem Sprint-Ziel näher gebracht hat?
 - Was wirst du bis zum nächsten Daily Scrum tun, was uns dem Sprint-Ziel näher bringt?
 - Welche Probleme siehst du bei dir oder anderen, die uns behindern könnten, das Sprint-Ziel zu erreichen?
- Aber die reine Umstellung der Fragen hat noch nicht den erwünschten Effekt erzielt. Deswegen also die Klarstellung: Das Daily Scrum dient dem inspect&adapt für das Entwicklungsteam, um zu überprüfen und ggf. Anpassung vorzunehmen, damit das Sprint-Ziel erreicht wird.



Das meint Urs

Kein Meeting in Scrum ist so schwer gut hinzukriegen wie das Daily Scrum. Zu leicht ist es, in altgewohnte Berichtsform zurückzufallen, zu oft findet sich ein Teammitglied, das die ganze Veranstaltung für Zeitverschwendung hält. Um so wichtiger, dass Ken und Jeff endlich klarstellen, wozu das Treffen da ist: Zusammenarbeit und Leistung sollen optimiert werden, und zwar nicht auf irgendwas, sondern auf das Sprint-Ziel. Damit wird noch klarer: Ohne Sprint-Ziel geht es nicht. Der Unterschied wird sich nicht nur hier bemerkbar machen.

Zeitangaben sind Obergrenzen



Bei den Timeboxes haben die Autoren klargestellt, dass die Länge nicht voll ausgeschöpft werden muss, indem sie an allen entsprechenden Stellen das Wort „maximal“ ergänzt haben. Die Ausnahme zu dieser Regel ist der Sprint, der

nach wie vor nur in Ausnahmefällen und nur durch den Produkt Owner verkürzt, also abgebrochen werden darf.

Das meint Henning

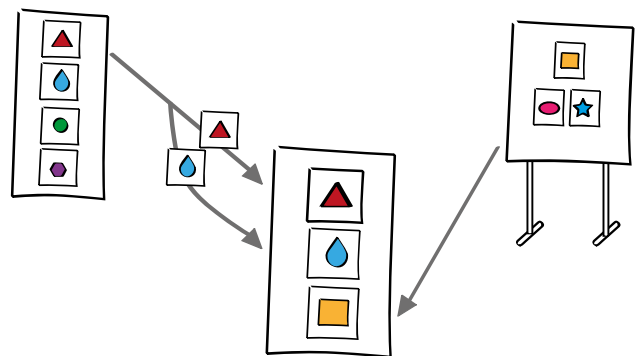
In gewisser Weise ist es lustig, was alles so unklar sein kann. Da passen die Leute wild alles mögliche an Scrum an, halten sich aber stur an Vorgaben bzgl. der Zeiten, selbst, wenn sie früher fertig sind? Unfassbar, aber vermutlich die Ausnahme. Schön, dass es jetzt explizit ist.

Das meint Urs

„Kürzer geht immer“ – eine sinnvolle Klarstellung in Zeiten outlookgetriebener Tagesplanung. Der zweite Teil der Botschaft ist „länger keinesfalls“ und richtet sich an die Teams, bei denen die Meetings regelmäßig länger dauern als vorgesehen. Hier steckt Verbesserungspotenzial.

Das Sprint-Backlog enthält eine Maßnahme aus der Sprint-Retrospektive

Um die Bedeutung kontinuierlicher Prozessverbesserung für die erfolgreiche Anwendung von Scrum zu unterstreichen, haben die Autoren klargestellt, dass Verbesserungsmaßnahmen Teil des Sprint-Backlogs sind.



Im Wortlaut (über das Sprint-Backlog):

Um kontinuierliche Verbesserungen zu gewährleisten, umfasst es mindestens eine wichtige Prozessverbesserung, die in der vorherigen Retrospektive identifiziert wurde.

Das meint Henning

Schwaber und Sutherland haben diese Ergänzung vorgenommen, weil sie den Eindruck hatten, dass

Teams zuweilen glauben, sie hätten nichts mehr zu verbessern. Das ist unwahrscheinlich und beruht auf einem Missverständnis, man könnte jemals am Ende der Verbesserungsfahnenstange ankommen. Jeff wollte nach eigener Aussage übrigens genau eine Maßnahme aus jeder Retro für das Sprint Backlog vorschreiben, aber das war Ken zu eng, deswegen ist es jetzt mindestens eine.

Das meint Urs

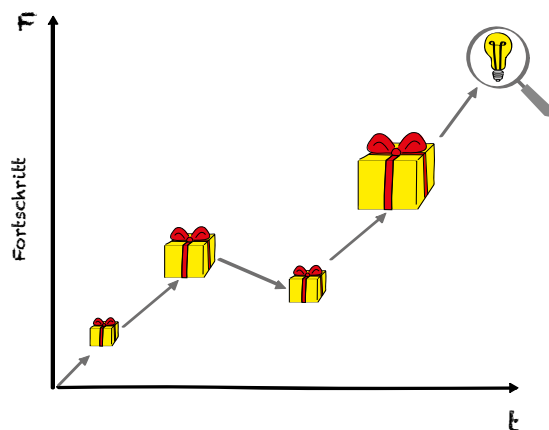
Eine lang überfällige Verfeinerung! Endlich haben die Maßnahmen aus der Retrospektive einen definierten Platz in Scrum. Als Resultat erwarte ich klarere Kommunikation in der Sprint-Planung, mehr Übersicht und klarere Nachvollziehbarkeit. Die Änderung sollte gerade unerfahrenen Teams helfen, ihre Retrospektive nicht lediglich mit Willenserklärungen zu beenden, sondern mit ausführbaren und überprüfbar Maßnahmen.

Das Inkrement dient der Empirie und fördert die Produktvision

Zum Schluss haben die Autoren noch die Bedeutung des Inkrements als Ergebnis jedes Sprints geschärft.

Wörtlich heißt es im Scrum Guide:

Ein Inkrement ist ein Gegenstand inspizierbarer, fertiger [„Done“] Arbeit, der die Empirie am Ende des Sprints unterstützt. Das Inkrement ist ein Schritt in Richtung einer Vision oder eines Ziels. Das Inkrement muss im Sinne der Definition of Done fertig sein und dem Team dabei helfen, spätestens am Ende des Sprints zu lernen und gleichzeitig der Produktvision näher zu kommen. Damit findet die Produktvision zum ersten Mal Einzug in den Scrum Guide. Jedes Inkrement unterstützt das Scrum-Team so dabei, ein erfolgreiches Produkt zu schaffen.



Das meint Henning

Bei der Vorstellung der Änderungen haben Ken Schwaber und Jeff Sutherland klargestellt, dass bereits während des Sprints geliefert werden darf, wenn z. B. Continuous Deployment praktiziert wird. In diesem Zusammenhang haben sie darauf verwiesen, dass das Review eben kein Kontroll- oder Abnahme-Meeting ist oder sowas wie ein Quality-Gate, ob das shippable increment ausgeliefert wird oder nicht. Es geht im Sprint-Review darum, gemeinsam mit Stakeholdern darüber zu kooperieren, wie wir das bestmögliche Produkt zur Lösung unseres Problems bauen.

Das meint Urs

Fertig muss das Inkrement sein, das ist ein Punkt, den zu viele Teams vernachlässigen. Nur so kriegt der Kunde eine verlässliche Demonstration und gewinnt Vertrauen in die Ergebnisse; nur so kriegt das Team Feedback, auf das es sich verlassen kann; kurzum: Nur so können sie die Vorteile voll ausnutzen, die ihnen Scrum bietet. Vertrauen in die Ergebnisse soll der Kunde gewinnen, also in das Produkt selbst und den Prozess, durch den es entsteht, nicht Vertrauen in einzelne Team-Mitglieder! Erst, wenn er dieses Vertrauen hat, kann er mit Fehlern

und Missständen zuversichtlich und konstruktiv umgehen und spricht mit dem Scrum-Team als Einheit, anstatt Einzelne um Heldentaten zu bitten oder hinter vorgehaltener Hand Kritik zu üben.

Anders gesagt: Ein fertiges Inkrement und das Vertrauen, das dadurch entsteht, verringern die Politik in der Umgebung und eliminieren damit langfristig eine Quelle von Verschwendung.

Fazit

Die Änderungen in diesem Jahr sind nicht spektakulär, aber sinnvolle Klarstellungen. Ein Produktentwicklungsframework wie Scrum steht immer in einem Spannungsfeld: Zu genau beschrieben ist es für weniger Kontexte geeignet; zu ungenau beschrieben bietet es zu wenig Orientierung. Aus unserer Sicht gelingt Schwaber und Sutherland dieser Spagat gut, und dies trägt dazu bei, dass Scrum der bisher am weitesten verbreitete agile Ansatz ist.

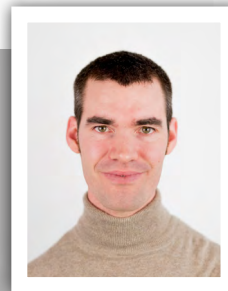
Uns hat besonders ein Spruch von Ken Schwaber bei der Vorstellung gefallen: „Scrum ist nichts für Leute, die nicht denken können!“

Wir würden ergänzen: Scrum ist nichts für Leute, die nicht denken wollen! ■

Links

Deutsche Übersetzung des Scrum Guide 2017 [PDF]:
<http://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-German.pdf>

Übersicht über die Änderungen auf unserer Website:
<https://www.it-agile.de/wissen/einstieg-und-ueberblick/scrum/scrum-guide-2017>



URS
REUPKE

Urs Reupke ist Management-Berater bei it-agile. In 15 Jahren Erfahrung mit Agilität hat er gelernt, dass Miteinander, Prozess und Technik Hand in Hand gehen müssen, damit das Ergebnis stimmt. Heute gibt er diese Erfahrung weiter und hilft Unternehmen aller Größen, elegante Lösungen für Ihre strukturellen Probleme zu finden.



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.

Immer noch nicht genug?

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

it-agile Newsletter März 2018



**Advanced CSM, techn. Wissen, CAL 1+2,
Kano-Modell, Der Norden Agil, Agiler Tipp,
Schiff des Monats**

Guten Tag,
aktuell arbeite ich mit meiner Kollegin Sandra Sieroux daran, dass wir im Mai unseren ersten Kurs zum Advanced Certified ScrumMaster anbieten können. Hintergrund ist dabei nicht nur ein neues Zertifikat der Scrum Alliance, sondern die Idee, dass es für einen guten Scrum Master mit einem 2- oder 3-tägigen Kurs alleine nicht getan ist. Deswegen wollen wir dir und anderen mitbringen auf dem Weg zum Certified Scrum Professional oder Agile Coach und dich bei deinem Wachstum begleiten, auch wenn wir nicht in deiner Firma als Coaches vor Ort sind. Noch haben wir nicht den offiziellen Stempel für unser Ausbildungsprogramm, arbeiten aber dran. Interesse? Dann klicke hier.
(Für Product Owner werden wir ein ähnliches Programm voraussichtlich im Herbst bereitstellen.)
Welchen Weiterbildungsweg schlägst du gerade ein?

Folgende Themen findest du in diesem Newsletter:

- Neue Wissensseiten auf it-agile.de und Agile Fluency Model Simulation
- Certified Agile Leadership (CAL): Erfahrungen mit Teil 1, weiter mit Teil 2
- Artikel-PDF für dich zum Download: Das Kano-Modell der Kundenbegeisterung
- Der Norden Agil am 19. April zu Roadmaps und Agile Reporting abseits von Velocity und Story Points
- Agiler Tipp: Story Owner
- Aktuelle Schulungstermine
- Schiff des Monats: MOL Experience

Viel Spaß beim Lesen und einen tollen März!

Viele Grüße,
Henning

informativ

aktuell

auf den Punkt

Schiff des Monats



Agile Rollen: Von der organisierten Unverantwortlichkeit zur unorganisierten Verantwortlichkeit

Scharfe Rollenabgrenzungen sorgen für Klarheit und verschaffen individuelle Sicherheit. Unscharfe Rollenabgrenzungen führen zu Unklarheit, Unsicherheit und Konflikten. Dieser Effekt lässt sich bei jeder Einführung agiler Teams beobachten. Reibungen zwischen den neuen agilen Rollen und den existierenden klassischen Rollen und Positionen sind die Folge.

Es mag verlockend sein, diese „Probleme“ durch genauere (agile) Rollendefinitionen zu adressieren. Diese Herangehensweise bringt aber seine Probleme mit sich. Denn: Unscharfe Rollendefinitionen führen neben den genannten Herausforderungen zu mehr Flexibilität. Umgekehrt können scharfe Rollenabgrenzungen zu unflexiblen Systemen führen.

Da wir in einer immer dynamischeren Welt mehr Flexibilität brauchen, müssen wir die Unklarheiten akzeptieren, die mit unscharfen Rollenabgrenzungen einhergehen. Dazu müssen wir lernen, besser mit der Unklarheit, der Unsicherheit und den Konflikten zwischen den Rolleninhabern umzugehen und daraus etwas Konstruktives abzuleiten.

Der Artikel diskutiert die Rollen-Unklarheit zunächst auf Teamebene anhand der drei Scrum-Rollen und verallgemeinert dann die Diskussion auf das Verhältnis zwischen (neuen) agilen Rollen und klassischen Manager-Positionen.

Von Stefan Roock

it-agile



Agile Transition

<http://www.it-agile.de/transition>



„Ich bin frei, voller Kraft und Optionen“

Auszüge aus dem Podcast mit Christopher Avery

Am 22. Oktober 2017 haben sich Markus Andrezak und Henning Wolf mit Christopher Avery in Berlin getroffen, um eine Episode für Markus' Podcast „Stories Connecting Dots“ aufzunehmen. Christopher Avery ist der Kopf hinter einem Modell namens The Responsibility Process™. Im Modell geht es darum, welche Phasen wir durchlaufen, bis wir dabei ankommen, für ein Problem Verantwortung zu übernehmen.

Der hier vorliegende Text ist ein Auszug aus dem Gespräch.

Das Gespräch fand auf Englisch statt und kann in voller Länge im Podcast gehört werden. Infos dazu finden sich am Ende des Artikels.

Die agile review bequem im Abo!

ab 20 € pro Jahr (3 Ausgaben)



Hier Abo bestellen: www.agilereview.de



Fit for Purpose – Mit dem Zweck zum erfolgreichen Service

Laut Evolutionstheorie überleben langfristig die Spezies, die sich ihrer Umgebung am besten anpassen. In einer sich immer rasanter wandelnden Geschäftswelt, sehen sich Unternehmen einer ähnlichen Situation konfrontiert. Marktbedingungen ändern sich, neue Kundenbedürfnisse und -verhaltensweisen machen Anpassungen erforderlich. Der folgende Artikel erklärt, wie „Fit for Purpose“ dabei helfen kann, das Überleben ihres Unternehmens nicht vom Glück abhängig zu machen.

Von Wolfgang Wiedenroth



Certified Agile Leader



Aus dem Inhalt:

- *Agile Leadership: Welche Interventionen stehen agilen Führungskräften zur Verfügung?*
- *Agile Organisation: Welche Organisationsformen sind für agile Entwicklung geeignet?*
- *Agiler Change: Mit welchen Mitteln kann eine Organisation agiler werden?*

Mehr Infos und Termine unter www.it-agile.de/cal



Von der eigenen Maschine in die Cloud – ein Erfahrungsbericht

Von Andreas Havenstein



Das Kanbunny erklärt Kanban

PRINZIPIEN

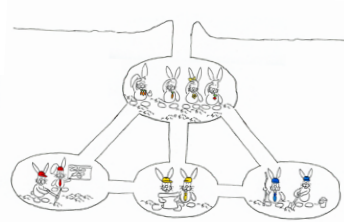
Change Management



1. **Beginne mit dem, was du jetzt tust:**
Verstehe die gegenwärtigen Prozesse und respektiere die bestehenden Rollen, Verantwortlichkeiten und Job-Titel.



2. **Vereinbare, evolutionäre Veränderung zu verfolgen.**

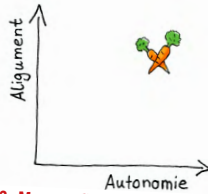


3. **Fördere Führung auf allen Ebenen der Organisation.**

Service Delivery



1. **Verstehe und fokussiere auf die Bedürfnisse und Erwartungen deiner Kunden.**



2. **Manage die Aufgaben; lasse zu, dass die Menschen sich darum selbstorganisieren.**

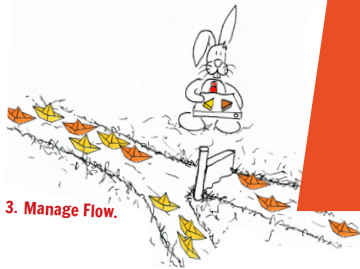


3. **Entwickle Strategien, um den Wert für deine Kunden und dich zu steigern.**

PRAKTIKEN



1. **Visualisiere.**

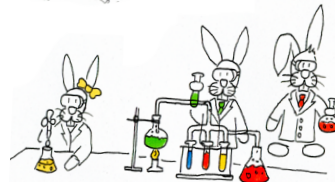


3. **Manage Flow.**

Lassen Sie sich inspirieren und bestellen Sie unser Poster: „Das Kanbunny erklärt Kanban“ unter www.itagileshop.de

4. **Mache Prozessregeln explizit.**

5. **Implementiere Feedback-Zyklen.**



6. **Verbessere kooperativ, entwickle experimentell (mit Modellen der wissenschaftlichen Methode).**



Über Geld redet man, nicht?

Das Thema Gehalt ist alles andere als einfach. Wer fühlt sich ab welchem Lohn fair bezahlt? Bei it-agile haben wir transparente Gehälter, man kann sich zumindest mit seinen Kollegen vergleichen, aber was verdienen Scrum Master, Product Owner, Agile Coaches und Agile Leader woanders?

Und: Wovon hängt das Gehalt ab? Die Leser unseres Newsletters haben wir gebeten, an einer Umfrage zum Gehalt teilzunehmen. Die Umfrage hat uns einige Aufschlüsse und Antworten geliefert, die wir im Folgenden zusammenfassen. Von Urs Reupke





**Der Online-Shop
für agiles Lernen
und Lehren.**



STANDUP-BÄLLE



RETROSPEKTIVENBECHER



SCRUM-BIERDECKEL



PLANNING-POKER-KARTEN



AGILE REVIEW-AUSGABEN



POSTKARTENSERIE

auf einen kaffee mit...



Auf einen Kaffee mit... ...Henning Wolf

In dieser Reihe werden it-agile-Kollegen befragt. Dabei lernen Sie sowohl einzelne Kollegen als auch it-agile als Organisation besser kennen. Nach dem Gespräch mit Kanban-Trainer und -Coach Wolfgang Wiedenroth beim letzten Mal, gehen die Frage in dieser Ausgabe an den Kollegen und Geschäftsführer Henning Wolf. Das Gespräch mit Henning führte Nadine Wolf



Die agile review bequem im Abo!

ab 20 € pro Jahr (3 Ausgaben)



Hier Abo bestellen: www.agilereview.de