

Scrum Checklist 2013

Die Scrum Checklist

Basiswissen Scrum
Rollen. Artefakte. Alle Meetings.



borisgloger Wien. Berlin. München. Baden-Baden.

Text Boris Gloger | Scrumlies Jo Legat | Umsetzung Katrin Dietze
Version 1/13 © Boris Gloger



Beilage zu
Boris Gloger, Scrum - Produkte zuverlässig und schnell entwickeln.
4., überarbeitete Auflage
© 2013 Carl Hanser Verlag München.
ISBN 978-3-446-43338-0

Scrum - ein Managementansatz mit einfachen Prinzipien.

Die Scrum Checklist soll dich jeden Tag begleiten, immer wieder an die Einfachheit von Scrum erinnern und so helfen, ein positives und produktives Arbeitsklima für deine Scrum-Teams zu schaffen.

Scrum ist startklar für die ganze Organisation!

Skaliertes Scrum funktioniert mit mehreren Teams, mehreren Standorten und in Umgebungen mit vielen parallelen Projekten. Hier findest du alle notwendigen Checklisten für skalierte Scrum Meetings, Rollen und Artefakte, um Scrum im ganzen Unternehmen effektiv und erfolgreich einzusetzen.

➤ Für *Scrum Einsteiger* - Bitte folge zunächst den Checklists. Setze für die ersten 3 bis 4 Sprints Scrum "by the book" um. Dein Erfolg wird dir helfen, Scrum weiter in die ganze Organisation zu tragen.

Für *Scrum Intermediates* - Lass dich von den Scrum Checklists inspirieren, kreierte dann aber mit gesundem Menschenverstand euren eigenen Arbeitsprozess.

Als *erfahrener ScrumMaster* - Nutze die Scrum Checklists wie ein Pilot - als Rückversicherung in unübersichtlichen Situationen.



Die **Scrum Checklist** ersetzt nicht Erfahrung und Praxis. Checklisten geben keine Abläufe vor, denen du gedankenlos folgen sollst. Scrum Checklists helfen, Scrum in komplexen Umgebungen erfolgreich und korrekt einzusetzen.

10 Grundlagen für den Erfolg

1. Eine klare, verständliche und begeisternde Vision
2. Ein gepflegtes Product Backlog
3. Ein nach Business Value priorisiertes Product Backlog
4. Vom Team geschätzte Backlog Items
5. Daily Scrums
6. Burn-Down-Charts
7. Sprints, die nicht von Management und Kunden unterbrochen oder gestört werden.
8. Das Team liefert Software „Done“.
9. Ein produktives gemeinsames Sprint Review machen
10. Sprint-Retrospektiven mit Fokus auf Verbesserungen im Arbeitsprozess des Teams und der Organisation

Generelle Regeln für Meetings

Grundlagen

Jedes Meeting beginnt und endet pünktlich.

Jedes Meeting ist zeitlich begrenzt.

Jedes Meeting ist öffentlich, jeder kann daran teilnehmen.

Vorbereitung

1. Alle erforderlichen Personen rechtzeitig einladen, um ihnen genug Zeit für Vorbereitungen zu lassen.
2. Eine Agenda mit Ziel und Zweck des Meetings verschicken.
3. Ressourcen für das Meeting vorbereiten:
Raum, Beamer, Flipcharts, Moderationskoffer und alle anderen notwendigen Arbeitsmaterialien.
4. 24 Stunden vor dem Meeting eine Erinnerung verschicken.
5. Ein Flipchart mit Regeln für das Meeting vorbereiten.

Moderation des Meetings

1. Der Moderator ist während des gesamten Meetings präsent und aktiv. Er mischt sich nicht ein, aber er folgt der Diskussion und bringt sie zurück zum Thema, wenn die Teilnehmer abschweifen.
2. Er präsentiert zu Beginn Ziel und Agenda des Meetings.
3. Er hilft eine Person zu finden, die ein Meetingprotokoll verfasst.
4. Er unterstützt, falls nötig, das Team bei der Dokumentation des Meetings, indem er die stattfindende Kommunikation am Flipchart visualisiert.
5. Er behält Ziel & Zweck des Meetings fest im Auge und hilft den Teilnehmern, sich zu fokussieren.
6. Er beendet das Meeting mit einer Zusammenfassung und einer kurzen Retrospektive (maximal 5 Minuten).

Ergebnis

- Eine Dokumentation mit Skizzen und/oder Notizen, die Flipcharts und Whiteboards werden fotografiert.
- Ein kurzes Besprechungsprotokoll mit klaren Resultaten des Meetings wird an alle verschickt.

Das Estimation Meeting

Zweck

1. Mit dem Estimation Meeting werden zwei Ziele verfolgt: Die Teammitglieder lernen die Inhalte der Stories aus dem Backlog kennen, und sie bekommen durch das kontinuierliche Einschätzen der Stories ein klares Bild des Produkts.
2. Die Teammitglieder schätzen den Funktionsumfang der Stories.
3. Durch das Aufteilen bereits vorhandener Stories oder durch neue Ideen entstehen während des Meetings neue Stories.

Grundlagen

Nur das Team schätzt die Funktionalität ein.
Der Product Owner steht für Fragen zur Verfügung. Zusammen mit dem Entwicklungsteam werden Stories in - aus Businesssicht - sinnvolle, kleinere Teile gesplittet.



Zutaten

- Das vom Product Owner nach Business Value priorisierte Product Backlog
- Magic Estimation Cards

Farbiges Symbol = Pflichtteilnehmer
Graues Symbol = möglicher Teilnehmer

*TIPP:
Probiere ebenfalls aus, mit mehreren Product Ownern nach dem gleichen Verfahren den Business Value von Stories einzuschätzen.*



Was man NICHT tun sollte

1. Arbeitsaufwand statt Funktionsumfang schätzen.
2. Der Product Owner schätzt oder moderiert das Meeting.
3. Stories erst während des Sprint Planning Meeting #1 schätzen.

Ablauf

1. Der Product Owner präsentiert die Product Backlog Items, die geschätzt werden sollen.
2. Das Team schätzt mit Hilfe von Planning Poker oder Magic Estimation.
3. Große Backlog Items, die wahrscheinlich in einem der nächsten Sprints zu bearbeiten sind, müssen in kleinere Teile aufgeteilt werden. Die neuen Items werden wiederum z. B. mit Planning Poker geschätzt.
4. Es werden immer alle Backlog Items, auch schon geschätzte, aber noch nicht entwickelte, eingeschätzt.
5. Die geschätzten Product Backlog Items sollten mindestens die nächsten 3 Sprints umfassen.

Items, deren Umfang während des Meetings nicht genügend eingeschätzt werden kann (z.B. weil das Item unklar formuliert ist), werden bis zum nächsten Estimation Meeting durch den Product Owner geklärt.

Ergebnis

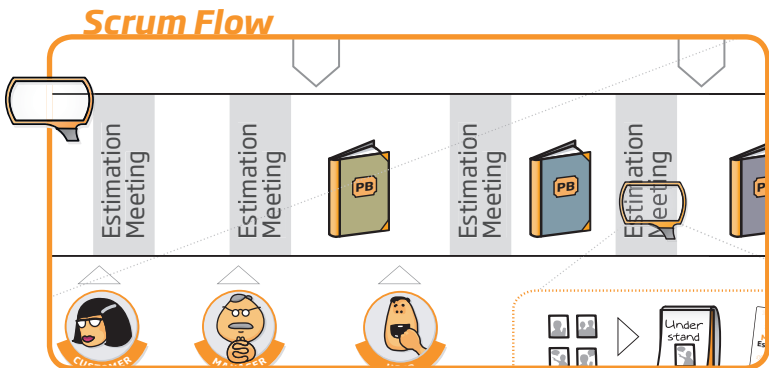
- Das geschätzte Product Backlog
- Kleinere Backlog Items
- Eine Liste von Stories, über die genauer nachgedacht werden muss



35 min

Dauer/Ort

Timebox 35 Minuten oder weniger. Diese Meetings sollten wöchentlich stattfinden.



Das Sprint Planning Meeting #1

Zweck

Metapher für dieses Meeting: Analyse.

Das Entwicklungsteam soll genau verstehen, WAS der End User funktional möchte. Am Ende dieses Meetings ist das Team in der Lage selbst zu entscheiden, was und wie viel es in diesem Sprint liefern will.

Grundlagen

Ausschließlich Mitglieder des Entwicklungsteams entscheiden, wie viele Backlog Items in den Sprint aufgenommen werden.



Zutaten

- Ein geschätztes und priorisiertes Product Backlog
- Flipcharts, Marker, Schere, Leim, Post-its, Whiteboards, Farbstifte u.ä.
- Urlaubsplan, Kontaktdaten wichtiger Personen für Nachfragen

*TIPP für den Product Owner:
Manchmal starten diese Meetings
schleppend. Ein Uhrenvergleich oder
die Ansage, wo der Notausgang ist,
schaffen eine wachsamere, aktions-
geladene Atmosphäre.*



Dauer/Ort

60 min/
Sprint/W

60 Minuten pro Woche (W) des Sprints.
Praktischerweise findet das Meeting vormittags statt,
dann kann man das Sprint Planning Meeting #2 am
Nachmittag desselben Tages anschließen.

Ergebnis

- Selected Product Backlog
- Anforderungen für jedes Backlog Item
- User Acceptance Tests für jedes Backlog Item

Ablauf

1. Los geht's mit dem ersten Product Backlog Item (Story).
2. Die Anforderungen der Story werden vom Entwicklungsteam erfragt und geklärt.
3. Die User Acceptance Test(s) werden vom Entwicklungsteam erstellt.
4. Die Constraints, d.h. technische Auflagen und Bedingungen, werden festgehalten.
5. Die Abnahmekriterien werden festgelegt.
6. Der Level of Done für diese Story wird festgelegt.
7. Hilfreich ist eine Skizze der Funktionalität.
8. Mit dem nächsten Backlog Item genauso vorgehen.

Prozess-Check

Der ScrumMaster fragt das Team nach einigen Stories: „Wollen wir die bis jetzt besprochenen Stories in diesem Sprint erledigen?“

5 Minuten **Pause**.

Dann geht's weiter mit dem nächsten Backlog Item.

Den Prozess beenden

1. Stopp circa 20 Minuten vor dem Ende der Timebox des Sprint Planning #1.
2. Der ScrumMaster fragt noch mal, jetzt ernster: "Wollen wir das 1. Backlog Item schaffen, das 2. ...?"
3. Gibt es zu einer Story keine eindeutige Zustimmung zur Lieferbarkeit, war die vorherige Story die letzte, zu der sich das Team verpflichtet hat.
4. Jetzt ein wichtiger Schritt: den Product Owner rausschicken! Das Team muss unbeeinflusst entscheiden können. Außer ScrumMaster und Team verlassen auch alle anderen Anwesenden (Customer, End User etc.) den Raum.
5. Wenn das Team allein ist, wird noch einmal ausdrücklich gefragt: „Ist das die Liste der Dinge, die wir in diesem Sprint schaffen wollen?“
6. Hoffentlich gibt es jetzt noch eine kurze, offene Diskussion über den Inhalt des kommenden Sprints.
7. Das Ergebnis wird dem Product Owner und dem End User kommuniziert. **Keine Diskussion darüber führen!**



Was man NICHT tun sollte

1. Stories oder Tasks schätzen
2. Die Frage nach dem Können stellen:
Könnt ihr diese Stories schaffen?

Das Sprint Planning Meeting #2

Zweck

Metapher für dieses Meeting: Design.

Das Team entwickelt eine Lösung für die Backlog Items, die in diesem Sprint tatsächlich implementiert werden. Am Ende dieses Meetings ist dem Team klar, WIE es die geplanten Funktionalitäten umsetzen will.

(↗ vgl. Sprint Planning Meeting #1)

Grundlagen

Nur das Entwicklerteam definiert eine Lösung. Architekten und andere Personen außerhalb des Teams werden bei Bedarf eingeladen, um beratend zu helfen. Sie treffen aber keine Entscheidungen für das Team und bleiben Gäste bei diesem Meeting.



Zutaten

- Personen, die das Team beraten können, z.B. Fachexperten oder Spezialisten aus anderen Teams
- Selected Product Backlog
- Flipcharts, Marker, Schere, Leim, Post-its, Whiteboard, Farbstifte ...

- Was man NICHT tun sollte**
1. Tasks schätzen
 2. Aufgaben zuteilen

Ergebnis

- Design der Applikation
- Architekturdiagramme, Zeichnungen, Beschreibungen
- Einige notierte Tasks
- Anhand der Codebasis hat das Team eine klare Vorstellung entwickelt, wie die Backlog Items konkret umgesetzt werden.

Ablauf

1. Los geht's mit dem ersten Backlog Item.
2. Wurde von allen verstanden, was gewünscht wird? Flipcharts aus dem Sprint Planning Meeting #1 helfen dabei.
3. Es findet eine ergebnisorientierte Diskussion darüber statt, wie das Backlog Item umgesetzt werden könnte.

Diese Fragen helfen dabei:

- *Welche Schnittstellen müssen wir schreiben?*
- *Welche Datenbanken werden wir dafür brauchen?*
- *Welche Architektur ist dafür notwendig?*
- *Welche Komponenten müssen wir aktualisieren oder neu schreiben?*

Ist klar geworden, wie eine Funktionalität wirklich umgesetzt werden wird, geht es mit dem nächsten Backlog Item weiter.

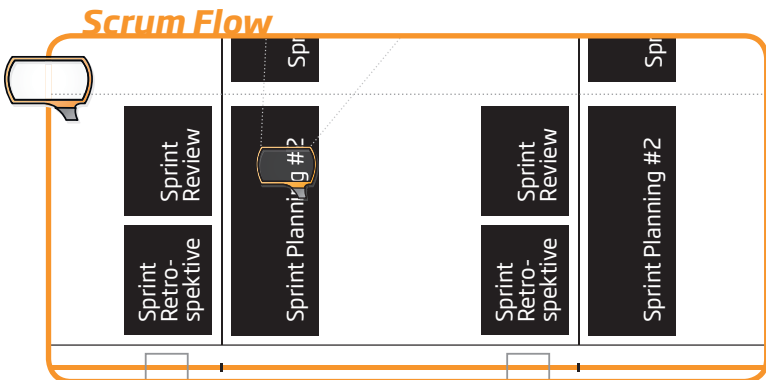
In den letzten 10 Minuten des Meetings schreibt das Team initiale Tasks auf Post-its und hängt sie ans Taskboard. Das schafft einen Überblick darüber, womit die Arbeit am nächsten Tag beginnt. Diese Tasks werden nicht geschätzt.



Dauer/Ort

60 min/
Sprint/W

60 Minuten pro Sprintwoche. Das Sprint Planning #2 findet im Anschluss an das Sprint Planning Meeting #1 möglichst noch am selben Tag statt.



Das Daily Scrum

Zweck

Metapher für dieses Meeting: Time Out.

Das Team plant und koordiniert seine Aktivitäten für diesen Tag, es identifiziert und diskutiert auftretende Hindernisse.

Das Taskboard hilft, sich auf aktuelle Aufgaben zu fokussieren.

Taskboard und Burn-Down-Charts werden jetzt auf den neuesten Stand gebracht.

Grundlagen

- Das Team ist vollzählig.
- Ist ein Teammitglied verhindert, nimmt ein anderes mit den notwendigen Informationen seinen Platz ein.



Zutaten

- Taskboard
- Post-its
- Marker

*TIPPS:
ScrumMaster - nicht vor dem Team oder dem Taskboard herumstehen! Das schafft eine unproduktive Lehrer-Schüler-Atmosphäre.*

Jedes Teammitglied überlegt sich immer wieder, ob er/sie einem anderen helfen kann, schneller zu werden.

Dauer/Ort



15 Minuten, selber Ort, selbe Zeit, jeden Tag.

15 min

Ergebnis

- Ein Überblick darüber, WER WAS tut.
- Einträge im Impediment Backlog
- Inhalt für das Team Backlog

Ablauf

1. Das Team trifft sich beim Taskboard.
2. Ein Teammitglied beginnt seinen Kollegen zu erklären, was es seit dem letzten Daily Scrum umgesetzt hat.
3. Das Teammitglied bewegt den dazu passenden Task am Board in die korrekte Spalte.
4. Gegebenenfalls wählt er/sie eine geeignete neue Aufgabe und hängt sie in die *Work in Progress*-Spalte.
5. Wenn seit dem letzten Daily Scrum bei der Arbeit an den Tasks ein Problem oder Hindernis aufgetreten ist, wird es vom ScrumMaster notiert und so zur prompten Bearbeitung und Lösung entgegengenommen.
6. Schritt 1-5 für jedes Teammitglied wiederholen.

Was man NICHT tun sollte



1. Der ScrumMaster fragt Teammitglieder ab.
2. Teammitglieder reporten dem ScrumMaster.
3. Das Meeting wird für andere Themen benutzt.
4. Zu spät kommen.
5. Die Timebox überschreiten.
6. Technische Details diskutieren.
7. Der ScrumMaster hängt die Post-its am Taskboard für die Teammitglieder um.
8. Der ScrumMaster aktualisiert das Burn-Down-Chart.
9. Unvorbereitet sein.
10. Einfach nicht zum Daily Scrum gehen. Fehlt eine Person, sollte das Team informiert sein, und es muss einen über den Stand der Dinge unterrichteten Stellvertreter geben.

Scrum Flow



Der Stand der Dinge - Daily Scrum

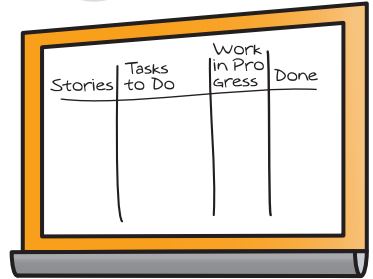


Taktische Ebene

Das Taskboard

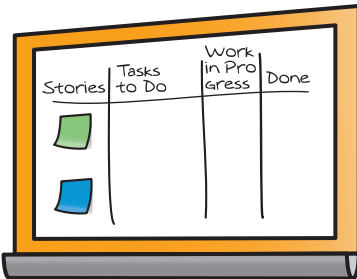
Das Taskboard ist eine kombinierte visuelle Übersicht des Selected Product Backlogs (Stories) und des Sprint Backlogs (Tasks).

- Das Taskboard wird vom Team selbst gewartet.
- Es geht nichts über die Erfahrung mit einem physischen Board im Teamraum.
- Wenn verteilte Teams an einem Produkt arbeiten, kann Software die Kommunikation über die Entfernung sehr erleichtern. Mittlerweile gibt es Scrum-Tools für unterschiedliche Bedürfnisse. Die Dinge trotz Tool möglichst einfach halten. Das Tool darf nicht den Arbeitsprozess diktieren.



Ein Taskboard hat 4 Spalten:

1.

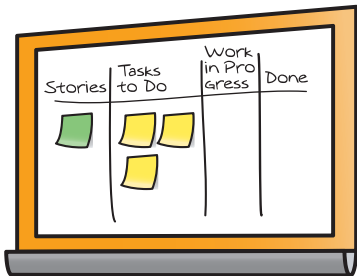


1. Selected Product Backlog (Stories)
In dieser Spalte hängen alle für diesen Sprint gewählten Product Backlog Items (Stories) in priorisierter Reihenfolge.

2. Tasks to Do

Zu jeder Story gehören Aufgaben (Tasks) in der zweiten Spalte des Boards. Diese werden als ein Arbeitsergebnis des Sprint Planning #2 erzeugt und entwickeln sich zumeist auch während des Sprints weiter.

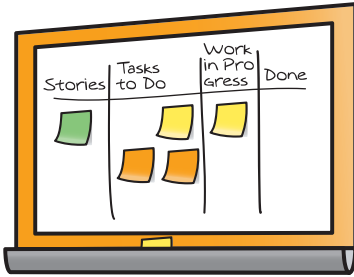
2.



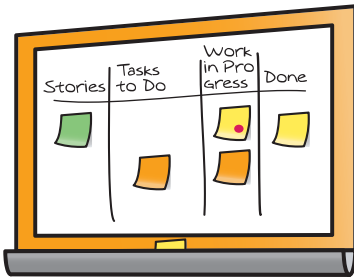
3. Work in Progress

- Wenn ein Teammitglied mit einer Aufgabe beginnt, wird deren Karte in die dritte Spalte *Work in Progress* bewegt.
- Jede Aufgabe, die seit dem letzten Daily Scrum nicht beendet werden

3.



4.



konnte, verbleibt in dieser Spalte und wird markiert, z.B. mit einem roten Punkt.

- Aufgaben sollen klein genug sein, um sie in einem Arbeitstag abschließen zu können. Wenn das zuerst unmöglich erscheint: mit der Aufgabe beginnen und sie dann weiter aufteilen. Entstehende Teile werden auf neuen Karten erfasst und ersetzen die alte Karte in *Tasks to Do*. Jetzt neues (Teil-)Task wählen und weiter geht's.
- Kann eine Aufgabe wegen eines Impediments nicht abgeschlossen werden, wird sie markiert, und der ScrumMaster notiert das Hindernis im Impediment Backlog.



4. Done

Wenn eine Aufgabe abgeschlossen wurde, bewegt das betreffende Teammitglied die Karte in *Done*. Das Teammitglied kann jetzt mit der nächsten Aufgabe beginnen.

Definition of Done

Die Definition of Done muss in der gesamten Organisation bekannt und anerkannt sein. Sie macht deutlich, was „done“, also fertig, für das/die Team/s bedeutet.*

- Ein kurzes Brainstorming darüber führt zu einer detaillierten Liste, welche Arbeitsschritte die Aussage „done“ umfasst.
- Schritte kategorisieren (Story, Sprint, Release zu Integration, Release zu Produktion).
- Schritte sortieren und verfeinern.
- Liste in der Organisation und neben dem Taskboard veröffentlichen.

Der Liste folgen!

* Nach einer Idee von Mitch Lacey.

Die Scrum-Rollen

Metapher: Wir drehen einen Film.

ScrumMaster - Der Regisseur

Der ScrumMaster beschützt das Team vor externen Unterbrechungen und Störungen. Er hilft Probleme zu beseitigen, verbessert die Produktivität des Teams, treibt „inspect and adapt“-Zyklen voran. Er ist Moderator und lateraler - d.h. nicht weisungsbefugter - Leiter des Teams. Er arbeitet mit dem Product Owner, um die Rentabilität von Investitionen ins Produkt zu maximieren. Er stellt sicher, dass agile Prinzipien und Ideale verstanden und organisationsweit respektiert werden. Aber: Er ist nicht verantwortlich für die Lieferung des Produkts. Ein ScrumMaster ist Teil des Scrum-Teams und nicht Teil des Entwicklungsteams.



Product Owner - Der Drehbuchautor

Der Product Owner treibt das Projekt aus Sicht des Business voran und ist verantwortlich für den Return on Investment. Sie kommuniziert eine klare Vision des Produkts und definiert dessen maßgebende Eigenschaften. Sie ist diejenige, die am Ende eines Sprints das Produktinkrement abnimmt. Ihre wichtigste Verantwortung ist es abzusichern, dass das Team nur an den für den Customer tatsächlich lohnenswerten Backlog Items arbeitet. Sie hat dieselben Ziele wie ihr Entwicklungsteam und hilft ihm während eines Sprints, indem sie die Arbeit der Teammitglieder nicht unterbricht und das Entwicklungsteam prompt mit allen notwendigen Informationen versorgt.



Manager - Der Studioboss

Management ist essenziell in einer Organisation mit Scrum! Das Management stellt alle Voraussetzungen für die Arbeit bereit, schafft Strukturen und erzeugt Stabilität. Der Manager arbeitet kontinuierlich mit dem ScrumMaster an der Entwicklung und Verbesserung von Strukturen und Richtlinien.





Team - Die Schauspieler

Die Mitglieder des Entwicklungsteams üben die Rolle Team aus. Sie sind für die Lieferung des Produkts und dessen Qualität verantwortlich. Sie arbeiten mit allen Anforderern - Kunden, End Usern - an der Erstellung und Pflege des Product Backlogs. Das Team analysiert Product Backlog Items nach notwendigen Informationen, um eine Funktionalität zu erzeugen. Es erstellt das Design der Funktionalität, testet sie und liefert wie vereinbart das Produktinkrement. Dazu geht es freiwillig ein *Commitment* ein - ein Bekenntnis zur Lieferung von Funktionalitäten innerhalb eines Sprints. Das Team ist verantwortlich für seine Arbeit und muss die Natur seiner Organisation und des Produkts kennen und einschätzen können. Das Entwicklungsteam arbeitet kontinuierlich gemeinsam mit dem Product Owner an der strategischen Ausrichtung der Produktentwicklung im Projekt.



Customer - Der Produzent

Der Customer ist der Anforderer des Produkts gegenüber dem Scrum-Team. Der Kunde im Sinne von Auftraggeber einer Produktentwicklung bei einer Organisation. Typischerweise ist das eine Executive Managerin einer Organisation, die Softwareentwicklung von externen Unternehmen einkauft. Bei einer internen Produktentwicklung übernimmt die für die Freigabe des Produktbudgets verantwortliche Person die Rolle des Customers.



End User - Das Publikum

Die Rolle des End Users kann von vielen Personen eingenommen werden, z.B. von jemandem aus der Marketingabteilung, einem Fachexperten, einem externen Berater oder einem wirklichen Nutzer des Produkts. Der End User ist der eigentliche, meist „versteckte“ Anforderer. Mit seinem Wissen definiert er das Produkt, indem er dem Team erklärt, was er davon aus seiner Sicht erwartet. Oft wird der End User durch den Product Owner „vertreten“.

Der Scrum Flow

© borsgloger 2012

WAS machen wir - Sprint Planning #1



WIE machen wir



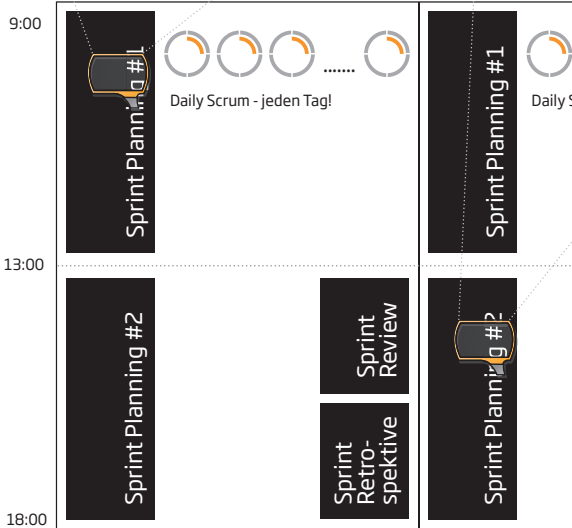
Produktidee



VISION



Sprint #1



Tag 1

Product Backlog
priorisiert



Estimation Meeting

Estimation Meeting



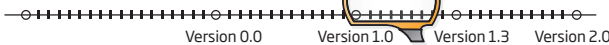
Estimation Meeting



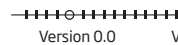
Estimation Meeting



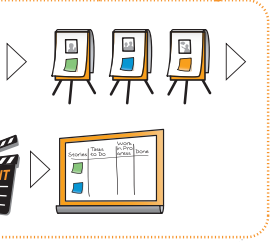
Releaseplan



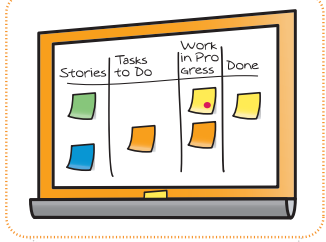
Releaseplan-Up



Wir das - Sprint Planning #2



Der Stand der Dinge - Daily Scrum

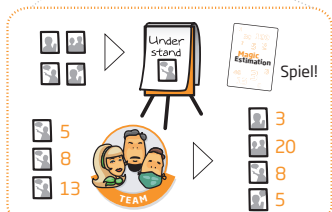
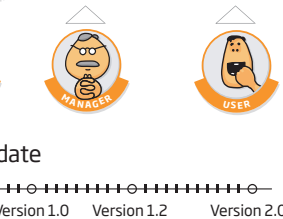
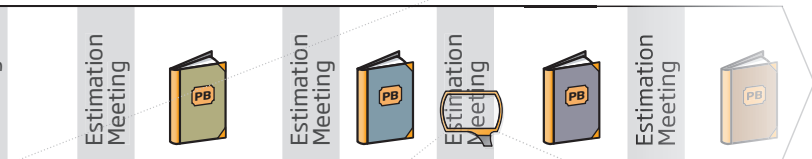
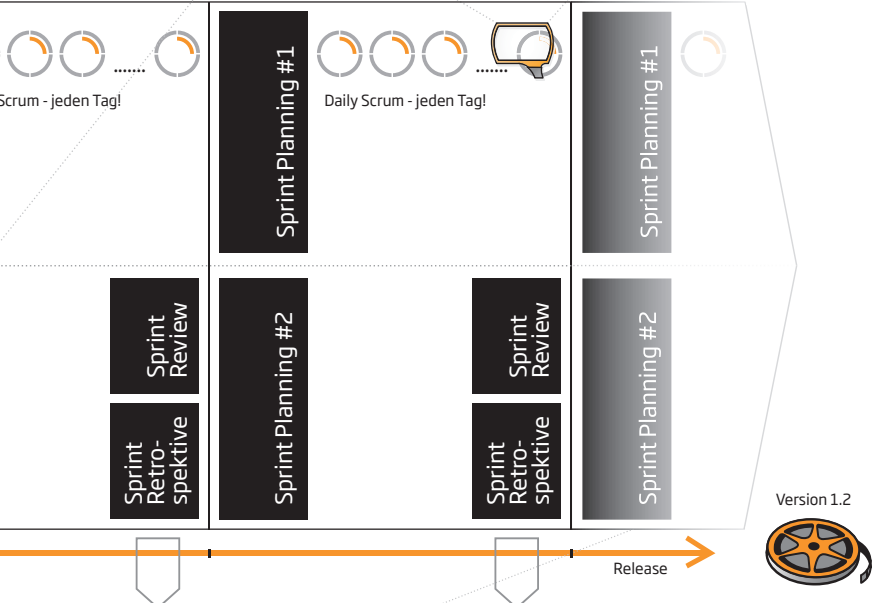


Taktische Ebene

Sprint # 2

Sprint # 3

Sprint # 4



Strategische Ebene

Schätzen - Estimation Meeting

Die Scrum-Artefakte

In Scrum gibt es Arbeitsergebnisse, Listen und Darstellungen - die Scrum-Artefakte. Diese Zwischenprodukte erleichtern selbstorganisiertes Arbeiten des Teams.

Metapher: Wir drehen einen Film.



Impediment Backlog - Die Filmfehlerliste

Die ultimative Sofort-kümmern-Liste. Der Scrum-Master visualisiert auf ihr die Impediments, d.h. Hindernisse, die die Produktivität seines Teams hemmen. Sie ist seine To-do-Liste.



Product Backlog - Das Drehbuch

Das Product Backlog ist eine lange Liste. Sie enthält die Product Backlog Items (Stichwörter, Anforderungen, Bedingungen, Funktionalitäten und fertig vorbereitete Stories), die das Produkt aus Sicht des Product Owners ausmachen. Die Product Backlog Items sind nach ihrer Bedeutung für das Produkt sortiert.



Selected Product Backlog - Die Szenen

Die priorisierte Liste der vom Team für diesen Sprint zugesagten Product Backlog Items.



Potentially Shippable Product Increment - Eine Episode

Die vom Scrum-Team potenziell benutzbar gelieferten Teile des Gesamtprodukts. Etwas, woran nicht mehr gearbeitet werden muss, wenn man die Entwicklung jetzt einstellen würde.

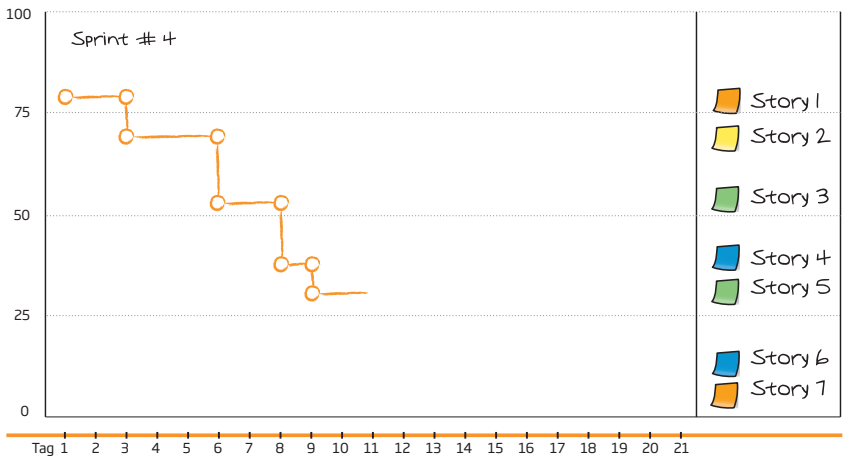


Sprint Backlog - Die gegenwärtige Einstellung

Oft synonym verwendet mit dem Selected Product Backlog. Heute ersetzt durch das Taskboard. Hier visualisiert das Entwicklungsteam seine Aufgaben. Das Taskboard ist für alle im Unternehmen einsehbar.

Burn-Down-Chart

Nicht vergessen: Fortschrittskontrolle ist Aufgabe des Teams, es muss also selbst sein Burn-Down-Chart aktualisieren.



- Das Burn-Down-Chart zeigt den Fortschritt des Teams, gemessen in gelieferter Funktionalität, nicht in durchgeführten Aufgaben.
- Die vertikale Achse zeigt Story Points, die horizontale Achse zeigt die Tage des aktuellen Sprints.
- Das Team aktualisiert jeden Tag sein Burn-Down-Chart.
- Im oben gezeigten Beispiel sieht man außerdem rechts übersichtlich die Stories, die das Team in diesem Sprint bearbeitet.
- Ein Burn-Down-Chart sollte leicht und schnell durch das Team aktualisierbar sein. Einfachste Lösung: Das Chart mit dicken Stiften/Markern auf ein großes Stück Papier zeichnen und neben dem Taskboard aufhängen.

Das Sprint Review

Zweck

Metapher dieses Meetings: erste Vorführung des Films.
Das Scrum-Team zeigt dem End User das Ergebnis seiner Arbeit aus dem vergangenen Sprint. Dann wird gemeinsam identifiziert, wie man das Produkt noch besser machen kann.

Grundlagen

Das Sprint Review gibt allen Teilnehmern die Möglichkeit, die neuen Funktionalitäten selbst auszuprobieren.



Zutaten

- Potenziell auslieferbare Produkt-inkremente, die vom Team gezeigt werden.
- Taskboard, Post-its, Marker, Flip-Charts

*TIPP:
Das ist eine Arbeitssitzung!
Es geht nicht um den Applaus,
sondern um neue Ideen für
das Produkt.*

Ergebnis

- Feedback vom End User
- Feedback vom Team mit Auswirkungen auf das Product Backlog
- Punkte für das Impediment Backlog
- Inhalte für das Team Backlog
- Neue Stories

Dauer/Ort

90 Minuten am Ende des Sprints



90 min

Ablauf

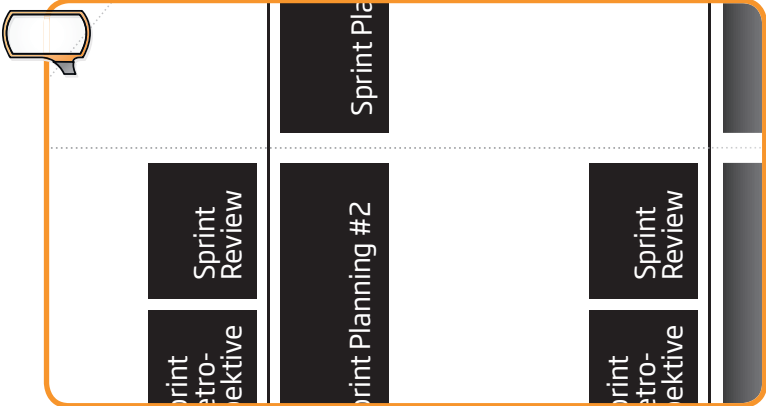
1. Der Product Owner begrüßt die Teilnehmer zum Sprint Review.
2. Der Product Owner erinnert jeden im Raum an den Zweck des Sprints: Das Sprint-Ziel, also die Stories, die das Scrum-Team für diesen Sprint ausgewählt hatte.
3. Das Entwicklerteam demonstriert die neuen Funktionalitäten und lässt den End User diese ausprobieren.
4. Der ScrumMaster moderiert das Treffen.
5. Das Feedback des End Users wird vom Product Owner und/oder ScrumMaster dokumentiert.

Was man NICHT tun sollte



1. Ein Produktinkrement präsentieren, das nicht potenziell auslieferbar ist bzw. nicht dem vorher vereinbarten „Level of Done“ entspricht.
2. Der ScrumMaster präsentiert das Ergebnis des Sprints für das Team.
3. Die Teammitglieder präsentieren ausschließlich dem Product Owner.

Scrum Flow



Die Sprint-Retrospektive

Zweck

Metapher: Medizinische Diagnose.

Das Scrum-Team identifiziert die Verbesserungsmöglichkeiten am gemeinsamen Arbeitsprozess, um noch effektiver und effizienter Erfolge zu erzielen.

Grundlagen

- Aus der Vergangenheit für die Zukunft lernen.
- Ziel ist es, die Produktivität des Teams zu verbessern.



Zutaten

- 2 Flipcharts, 1 Whiteboard, viele Marker
- Post-its



Nicht vergessen: Grau dargestellte Personen sind nur auf Einladung dabei.



*TIPP:
In unserer räumlichen Vorstellung befindet sich die Vergangenheit links und die Zukunft rechts. Deshalb von links nach rechts arbeiten. Das Flipchart mit der Frage "Was lief gut?" gehört in die linke Ecke des Raumes, das zweite "Was soll verbessert werden?" auf die rechte Seite.*



Was man NICHT tun sollte

1. Die Ergebnisse beurteilen.
2. Manager bei diesem Meeting haben.
3. Unvereinbart über Erkenntnisse des Meetings außerhalb des Teams sprechen.

Ergebnis

- Verbesserungen, die ins Impediment Backlog gehören
- Themen für das Backlog des Entwicklungsteams



90 min

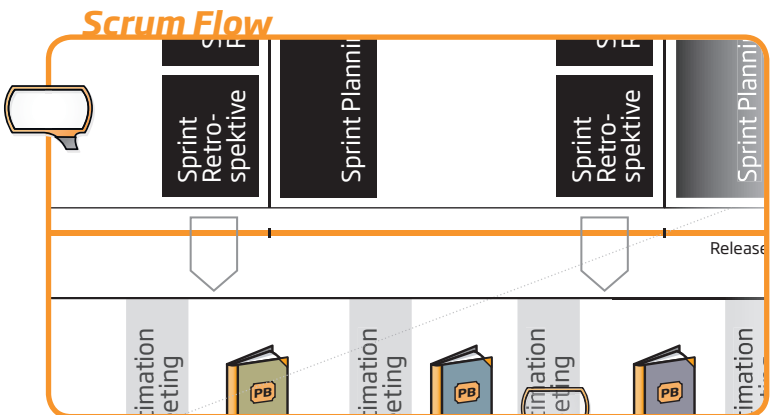
Dauer/Ort

ca. 90 Minuten

Am besten gleich nach dem Sprint Review.

Ablauf

1. Ein Flipchart mit der Frage „Was lief gut?“ vorbereiten.
2. Ein zweites mit „Was kann verbessert werden?“
3. Eine Zeitleiste mit Start und Ende des Sprints zeichnen.
4. Jedes Teammitglied bekommt einen Block Post-its.
5. Start der Retrospektive
6. Am besten beginnt man mit einer Übung, die Sicherheit vermittelt und dem Team zeigt, dass es offen sprechen kann.
7. Fakten sammeln: 3-5 Minuten lang notieren das Team und der ScrumMaster signifikante Geschehnisse des Sprints. Pro Event ein Post-it verwenden. Dann hängt jeder seine Post-its mit einer kurzen Erklärung an die Zeitleiste.
8. „Was lief gut?“ – Gleiches Vorgehen wie bei der Zeitleiste, diesmal werden die Post-its an das vorbereitete Flipchart gehängt.
9. Der ScrumMaster führt eine Unterbrechungsübung durch, um den nächsten Schritt deutlich abzugrenzen.
10. „Was kann verbessert werden?“ funktioniert genauso wie der Teil „Was lief gut?“
11. Jetzt werden die Post-its neu gruppiert:
 - a) Was können wir tun? → Ideen fürs Team
 - b) Was liegt außerhalb unserer Kontrolle?
→ Themen für das Impediment Backlog
12. Das Team priorisiert beide Listen.
13. Erkenntnisse werden ab sofort wirksam. Sinnvoll ist es, als Team drei realistische Themen aus a) zur Umsetzung im nächsten Sprint auszuwählen.



Skaliertes Scrum im Unternehmen

Scrum kann nun im gesamten Unternehmen eingesetzt werden. Abteilungen, Projekte mit mehreren Teams, Teams mit mehreren Projekten und verteilte Teams lassen sich effektiv steuern. Dieser Teil der Checklist gibt einen Überblick der Rollen, Artefakte und Meetings für Scrum im Unternehmen.

Erstens: die Prinzipien beibehalten

Mit den Prinzipien von Scrum sind wir bereits vertraut, jetzt wird's ernst. Enterprise Scrum braucht Commitment auf allen Ebenen: ScrumMaster, Product Owner, Teams und vor allem das Management müssen sich klar zu Scrum bekennen.

1. *Das Pull-System* - Die Teams definieren selbst, wie viel Arbeit sie bewältigen können. Mit diesem Grundprinzip lässt sich die tatsächliche Geschwindigkeit von Teams bestimmen.
2. *Das Commitment der Teams* - Im Unternehmensumfeld ist es wichtig, dass sich Teams nicht nur ihrem eigenen Teil der Arbeit, sondern dem gesamten Projekt verpflichtet fühlen.
3. *Die Kommunikation fördern und ermöglichen* - Ruhig mal die Extrarunde drehen! Die Kommunikation zu managen ist in diesem Umfeld noch wichtiger.
4. *Kleine Teams* - Ein optimales Scrum-Team besteht aus 7 Personen (1 ScrumMaster, 1 Product Owner, 5 Entwickler).
5. *Teams gruppieren* - Je 5 Teams bilden eine Gruppe, die einen Company ScrumMaster und einen Company Product Owner bekommen. Aus den Product Ownern entsteht ein neues Team.
6. *Nicht verkomplizieren* - 3 Ebenen sind genug.
Team > Product Owner Team > Company Level

Jeder wird seinen eigenen Weg finden, diese Prinzipien anzuwenden und Scrum auf Unternehmensebene zu leben. Zu Beginn empfehlen wir aber, dieser Checklist genau zu folgen.

Zweitens: Erkenntnisse für erfolgreiches Enterprise Scrum

1. Teams, die zusammenarbeiten, haben auch ein gemeinsames Backlog. Für mehr als 2 Teams nennen wir das Company Backlog.
2. Synchronisierte Sprints für alle Teams, die zusammenarbeiten. Das ermöglicht vor allem zu Beginn ein reibungsloseres Arbeiten mit mehreren Teams, später kann man das verändern.
3. Jedes Team hat einen Product Owner und einen ScrumMaster.
4. Klare Rahmenbedingungen für die Teams schaffen: Vision, Richtlinien, Prinzipien - keine Regeln.
5. Täglich Daily Scrum of Scrums und Product Owner Daily Scrum.
6. Ähnlich einem Taskboard ein Company ScrumBoard etablieren.
7. Falls notwendig zusätzliche Meetings zur Synchronisierung.

Zusätzliche Rollen

Im Enterprise Scrum gibt es zwei zusätzliche Rollen:

Company ScrumMaster

Er ist für das Aufsetzen der nötigen Strukturen verantwortlich. Er organisiert und begleitet Product Owner Teams, Product Owner Daily Scrums, das Company ScrumBoard, die Scrum of Scrums. Er arbeitet zusammen mit dem Product Owner Team am Nachverfolgen und Beseitigen von Hindernissen auf Unternehmensebene und trägt Sorge, dass sich die Produktivität des Product Owner Teams von Sprint zu Sprint verbessert. Zusätzlich erfüllt er alle Aufgaben eines ScrumMasters für ein Groß-Team.

Company Product Owner

Sie ist verantwortlich für den Return on Investment des Gesamtprojekts. Sie arbeitet mit dem Product Owner Team an der Priorisierung der Backlog Items. Sie hält stetige Verbindung mit dem Customer und allen anderen Anforderern. Sie kennt ihr Produkt genau, mischt sich aber nicht in Umsetzungsdetails ein. Sie moderiert die Ideenfindung des Product Owner Teams und treibt so Innovationen voran, ohne dem Product Owner Team Anweisungen zu geben.

Zusätzliche Artefakte

Auf Enterprise Scrum Ebene gibt es zusätzliche Artefakte, um Transparenz im ganzen Unternehmen zu gewährleisten.

Company Product Backlog

Alle Customer kommunizieren ihre Ideen und Stories an den Company Product Owner. Aus diesen Stories erstellt sie das Company Backlog. Aus diesem ziehen die Teams die höchstpriorisierten Aufgaben.

Company ScrumBoard

Das Product Owner Team benutzt ein Company ScrumBoard, um Transparenz über alle Teams und Projekte hin zu schaffen.

Company-Burn-Down-Chart

Einige Unternehmen setzen ein unternehmensweites Burn-Down-Chart ein.

Ein Scrum-Team braucht ein Product Backlog und ein Taskboard, ein Team auf Enterprise Scrum Ebene braucht ein Company Product Backlog und ein Company ScrumBoard. Meistens bezieht sich das noch nicht auf die ganze Firma, aber auf eine Abteilung oder jedenfalls auf mehr als 2 Teams.

Skaliertes Sprint Planning Meeting #1

Zweck

Die skalierte Version des Sprint Planning #1 erlaubt es, das Meeting gleichzeitig mit bis zu 10 unabhängigen Teams durchzuführen. Die Teams synchronisieren so ihre Ziele und ihre Arbeit. Hindernisse und Abhängigkeiten zwischen den Teams werden während des Meetings deutlich.

Grundlagen

Die Mitglieder aller Teams führen das Sprint Planning #1 dem beschriebenen Ablaufplan folgend parallel aus.



Zutaten

- Scrum-Teams
- Fachabteilungen, z.B. Kundenbetreuung, Rechtsabteilung, Marketing
- Company Backlog, Stories

TIPP: Verkäufer, Marketing, Texter, Leute aus der Rechtsabteilung und alle anderen, die gerade zum Produkt beitragen, zum Scrum of Scrums mitnehmen. Alle an einem Tisch zu haben, hilft effektiv Fragen zu klären und gleichzeitig aktuelle Themen an alle zu kommunizieren.

Ergebnis

- ScrumBoard, Flipcharts mit Notizen zu Analyse und Design
- Commitment aller Teams
- Anzahl der ausgewählten Stories im Sprint
- Abhängigkeiten zwischen den Teams
- Identifizierte Hindernisse zwischen Teams

! Was man NICHT tun sollte

1. Den ScrumMaster zum Scrum of Scrums schicken.
2. Manager das Scrum of Scrums leiten lassen.
3. Mit Flipchartpapier sparen.
4. Einen Beamer benutzen.

Ablauf

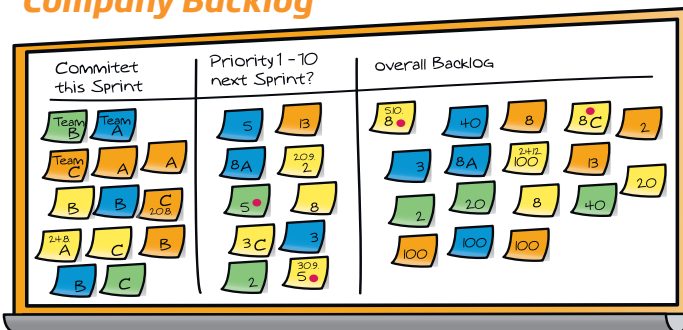
Zeit	Dauer	Aktivität
09:00	15 min	Erläuterung zum Inhalt dieses Sprints - es ist wichtig, dass jeder Einzelne ein klares Bild des Kontextes hat.
09:15	60 min	Teammitglieder wählen ihre Stories aus dem Product Backlog. Start der Analyse der Stories, eine nach der anderen. Zweck: Backlog Items eindeutig verstehen.
10:15	15 min	Scrum of Scrum (SoS) Zweck: Identifizieren von Hindernissen und Abhängigkeiten Die Teammitglieder berichten über: <ol style="list-style-type: none"> 1. gewählte Stories 2. identifizierte Hindernisse/Impediments 3. identifizierte Abhängigkeiten von anderen Teams Teammitglieder erklären kurz die bearbeiteten Stories. Abhängigkeiten (= Tasks von einem Team für ein anderes Team) werden auf Karten vorbereitet mitgebracht.
10:15	60 min	Die Teams arbeiten weiter an den Stories.
11:15	15 min	SoS, siehe oben
11:15	60 min	Die Teams arbeiten weiter an den Stories.
12:15	15 min	SoS mit Commitment der Teams



Dauer/Ort

Die Dauer ist von der Sprintlänge abhängig.
3 Stunden sind ein guter Ausgangspunkt.

Company Backlog



Skaliertes Sprint Planning Meeting #2

Zweck

Alle Teams arbeiten gemeinsam an Lösungskonzepten für die im Sprint Planning Meeting #1 ausgewählten, committeten Stories. Sie unterstützen sich gegenseitig.

Grundlagen

1. Alle Teams arbeiten an ihren Stories.
2. Abhängigkeiten werden im Scrum of Scrums (SoS) thematisiert und festgehalten.
3. Impediments werden identifiziert und festgehalten.



Zutaten

- ScrumMaster und Entwicklungsteams
- Ergebnisse des Sprint Planning Meeting #1 - Selected Product Backlog der Teams
- Weitere Informationen

*TIPP:
In diesem Meeting ist es sehr hilfreich, Systemarchitekten oder andere Informationslieferanten, andere Bereiche, on call z.B. von anderen Bereichen, on call dabei zu haben. Diese können lediglich beratend und empfehlend eingreifen.*

Ergebnis

- Ein gemeinsames, klares Verständnis des Teams über die Lösungskonzepte für die Backlog Items
- ScrumBoard mit Tasks, Design, Architekturinformationen
- Bearbeitete und gelöste Abhängigkeiten und Impediments



Was man NICHT tun sollte

1. Den ScrumMaster zum Scrum of Scrums schicken.
2. Das Meeting z. B. wegen fehlendem Zugriff auf die Codebasis oder Architekturdiagramme unterbrechen müssen.

Ablauf

Zeit	Dauer	Aktivität
13:00	5 min	Alle Teammitglieder beginnen gemeinsam mit den Aktivitäten des Nachmittags.
13:05	60 min	Die Teammitglieder arbeiten an den Stories und finden Lösungen für deren Umsetzung.
14:05	15 min	Scrum of Scrum (SoS) Hindernisse und Abhängigkeiten, die im skalierten Sprint Planning #1 gefunden wurden, auflösen oder an der Klärung arbeiten.
Im SoS berichten die Teammitglieder über Stories, für die eine Lösung gefunden wurde, und darüber, wie sie mit der Abhängigkeit zu einem anderen Team umgehen werden.		
14:20	60 min	Die Teams arbeiten weiter an den Stories.
15:20	15 min	SoS siehe oben
15:20	60 min	Die Teams arbeiten weiter an den Stories.
16:20	15 min	Alle Teammitglieder versammeln sich und geben den anderen Teams zusammenfassend Informationen über die Stories, zu denen sie sich verpflichtet haben. Der Tag wird gemeinsam beendet!



Dauer/Ort

Die Dauer ist abhängig von der Sprintlänge. 3 Stunden sind ein guter Anfang.

Company ScrumBoard

	Stories to do	Work in Progress	Impediments & Dependencies	Done
Team A				
Team B				
Team C				

TIPP: Das Company ScrumBoard sollte ein physisches Board mit viel Platz sein. (Pack-)Papier ist eine einfache, aber gute Idee. Ein digitales Tool erzeugt nicht genügend Transparenz.

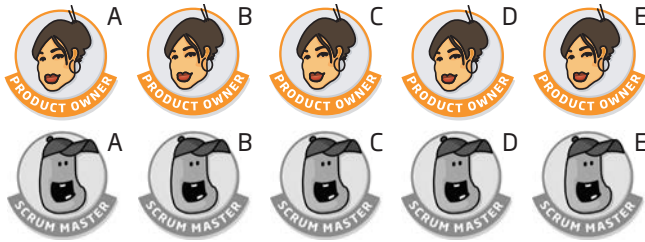
Product Owner Daily Scrum

Zweck

Der tägliche Abgleich der erledigten und offenen Stories der Teams und der Aufgaben aus Sicht der Product Owner. In diesem Meeting werden das Company ScrumBoard und das Burn-Down-Chart aktualisiert.

Zutaten

Product Owner aller Teams, optional: die ScrumMaster



Grundlagen

Alle Product Owner treffen sich jeden Tag zur selben Zeit am selben Ort.

Ergebnis

- Ein aktualisiertes Company ScrumBoard, das den Fortschritt aller Teams zeigt.
- Status der bearbeiteten Impediments
- Status der bearbeiteten Abhängigkeiten



Was man NICHT tun sollte

1. Dieses Meeting weglassen. So ein tägliches Meeting schafft mehr Transparenz im Unternehmen.
2. In diesem Meeting dem Management berichten. Das Product Owner Daily Scrum entspricht einem Daily Scrum.
3. Diskutieren statt an Problemlösungen arbeiten.

Ablauf

➤ Siehe Daily Scrum



Dauer/Ort

Vor dem Company ScrumBoard, maximal 15 Minuten.

Scrum of Scrums

Zweck

Die Identifizierung des Fortschritts untereinander, Abstimmung zwischen den Teams, Klärung von Abhängigkeiten, technischen Themen, Ressourcenkonflikten usw.

Zutaten

Ein Mitglied jedes Entwicklungsteams. Entsendet wird die Person, die den besten Einblick in das aktuelle Problem hat.



Grundlagen

- Je ein Mitglied aus jedem Entwicklungsteam
- Tägliches Meeting zur selben Zeit am selben Ort



Was man NICHT tun sollte

1. Den ScrumMaster schicken.
2. Die Timebox überschreiten.
3. Lösungen diskutieren.

Ergebnis

Man hat sich über den aktuellen Zustand des Gesamtsprints verständigt.

Ablauf

- Siehe Daily Scrum

Tipp: Eine wichtige Frage ist: Hat die Integration aller Komponenten am Tag zuvor geklappt?



Dauer/Ort

Täglich zur selben Zeit vor dem Company ScrumBoard, Dauer maximal 15 Minuten.

„Als *ScrumMaster* nutze ich die Scrum Checklists, um mich zu versichern, dass ich Scrum-Praktiken richtig einsetze.“

„Als *Teammitglied* nutze ich die Scrum Checklists, um genau zu wissen, was von mir in meiner Rolle erwartet wird.“

„Als *Product Owner* nutze ich die Scrum Checklists, um mich auf das nächste Sprint Planning Meeting optimal vorzubereiten.“

„Als *Kunde* lese ich die Scrum Checklists, um grundsätzlich zu verstehen, was diese Scrum-Teams eigentlich tun.“

„Als *Manager* nutze ich die Scrum Checklists, um dafür zu sorgen, dass alle Beteiligten das selbe Verständnis von Scrum haben.“

„Als *End User* lese ich die Scrum Checklists, um meine Rolle im Sprint Review zu kennen.“

„Als *Company ScrumMaster* brauche ich Scrum Checklists, die mir helfen, ein Sprint Planning #1 mit mehr als einem Team durchzuführen.“

„Als *Company Product Owner* möchte ich Scrum Checklists, mit denen ich überprüfen kann, ob wir beim Product Owner Daily Scrum an alles gedacht haben.“

Viel Spaß beim Einsatz!
Boris

© Boris Gloger | version 1/13

Aktuelle Trends, News und Themen rund um Scrum und die bor!sgloger Scrum Trainings www.borisgloger.com.

Aktuelle Informationen zu den Büchern von Boris Gloger auf www.hanser-fachbuch.de.