

---

Praxis Handbuch Scrum

---

**EINFACH LOSLEGEN**

---

# INHALT

<b>Vorwort</b>	<b>3</b>
<b>01 Scrum Values</b>	<b>5</b>
Focus	6
Respect	7
Commitment	7
Courage	8
Openness	8
<b>02 Das Scrum-Team</b>	<b>10</b>
Scrum Master	11
Entwickler	16
Product Owner	20
<b>03 Die Events und Artefakte</b>	<b>26</b>
Product Backlog	27
Product Backlog Refinement	33
Sprint Planning	39
Daily Scrum	44
Sprint Review	49
Sprint Retrospektive	54

# WIE EUCH DIESES BOOKLET BEI DER **AGILEN ZUSAMMENARBEIT UNTERSTÜTZT**

Ken Schwaber und Jeff Sutherland haben am 18.11.2020 einen substantiell überarbeiteten Scrum Guide präsentiert, der verstärkt auf die Ziele und Ergebnisse des Framework, und weniger auf dessen Prozesse und Regeln eingeht. Außerdem wollten die Autoren der Tatsache Rechnung tragen, dass immer mehr Teams außerhalb der IT mit agilen Vorgehensweisen experimentieren und ihre Zusammenarbeit neu gestalten.

Mir scheint das ein guter Zeitpunkt, die Erfahrungen und Learnings aus rund zehn Jahren Arbeit mit Scrum-Teams, die großteils im B2B Umfeld tätig sind, zu reflektieren und diese Einsichten strukturiert zu sammeln und in Form dieses Booklets mit der Community zu teilen...

Gleichgültig, ob Ihr gerade beginnt agil zu arbeiten, oder ob Ihr schon länger agil unterwegs seid, in diesem Booklet findet Ihr neben den wichtigsten Grundlagen von Scrum auch viele Tipps aus der Praxis des agilen Arbeitens. Es soll sowohl beim Einstieg in Scrum helfen als auch später beim Reflektieren, hinsichtlich der als nächstes zu hebenden Verbesserungspotentiale. Der Kern des Agilen ist die Adaptionfähigkeit. Scrum versteht sich als empirisches Framework. Und nicht vergessen! Scrum macht uns nicht zwingend schneller und löst auch nicht per se Probleme. Es zeigt aber mögliche Fehlentwicklungen frühzeitig auf und gibt uns einen Rahmen für den Umgang mit diesen Herausforderungen.

## **Gender-Hinweis:**

Wir wissen, dass der Anteil von Frauen in agilen Teams relativ hoch ist und freuen uns darüber, dass viele Frauen für die Ideen der agilen Zusammenarbeit einstehen. Dennoch haben wir zugunsten der leichteren Lesbarkeit auf das Gendern verzichtet. Ein wichtiger Grund war, dass die zentralen Rollen Scrum Master und Product Owner sich im Deutschen nicht lesefreundlich gendern lassen.

**Barbara Neumayr für das  
TechTalk Team**



# 01

## **Scrum Values**

Die Scrum Values sind die Grundlage für die agile Zusammenarbeit. Sie beschreiben das Mindset, an dem sich die Mitglieder agiler Teams orientieren.

# 01 SCRUM VALUES

---



## ***Allgemeines***

- Sie bieten einen Handlungsrahmen, insbesondere bei schwierigen Entscheidungen.
- Sie helfen jedem einzelnen Teammitglied, in nicht eindeutig lösbaren Situationen Klarheit zu gewinnen.
- Sie helfen zu verstehen „Warum“ man etwas tut – im Gegensatz zum „Wie“.
- Der Scrum Master hilft dem Scrum-Team die Werte zu leben.



## ***Focus***

- Focus steht für die Möglichkeit, konzentriert und zielorientiert am Business Value zu arbeiten.
- Jeder trägt in seiner Rolle zum Fokus im Scrum-Team bei:
  - der Product Owner durch die Priorisierung des Product Backlogs
  - der Scrum Master bei der Moderation von Meetings und indem er Störungen und Unterbrechungen aufzeigt und die Lösungsfindung unterstützt
  - die Entwickler indem sie ein Backlog Item fertigstellen bevor sie ein neues beginnen (stop starting, start finishing)

# 01 SCRUM VALUES

---



## ***Respect***

- Respect steht für die Bereitschaft, die Fähigkeiten und Meinungen Anderer mit Aufgeschlossenheit zu respektieren und gleichwertig neben den eigenen anzuerkennen.
- Im respektvollen Umgang erreichen Teams die bestmöglichen Lösungen für ihre Problemstellungen.
- Respekt hängt maßgeblich vom Vertrauen ab, das im Scrum-Team herrscht und das die Leader in ihre Teams setzen.
- Der Scrum Master unterstützt das Scrum-Team, indem er die Teammitglieder zum Austausch ihrer Meinungen und Verstehen der Perspektive der Anderen ermuntert.



## ***Commitment***

- Commitment steht für persönliches Engagement für das Scrum-Team, die vereinbarte Arbeitsweise und für das gemeinsame Arbeitsergebnis. Es beinhaltet die Bereitschaft sich zu verpflichten und diese Verpflichtung auch einzuhalten.
- Die Voraussetzung dafür sind gemeinsame Ziele und Prioritäten.
- Scrum erleichtert die Selbstverpflichtung, da es jedem Teammitglied mehr Autonomie und Gestaltungsspielraum gibt.

# 01 SCRUM VALUES

---



## **Courage**

- Courage steht für den Mut, sich Herausforderungen zu stellen, sich aus der eigenen Komfortzone zu wagen und etwas Neues zu versuchen.
- Die wichtigste Voraussetzung um Mut zu zeigen, ist ein Klima des Vertrauens und der Wertschätzung im Scrum-Team und in der Gesamtorganisation.
- Wenn das Scrum-Team nicht den Mut hat, anzusprechen was das Richtige wäre, wird das Richtige wahrscheinlich nicht passieren.
- Der Scrum Master unterstützt das Scrum-Team indem er die richtigen Fragen stellt.



## **Openness**

- Openness steht für die Offenheit, mit der respektvoller Austausch stattfinden kann und mutige Lösungen erarbeitet werden können.
- Auch für die Offenheit im Scrum-Team ist Vertrauen die wichtigste Voraussetzung.
- Der wichtigste Beitrag des Scrum Masters zur Offenheit im Scrum-Team ist seine eigene Haltung.



# 02

---

## Das Scrum Team

Das Scrum-Team besteht aus den Entwicklern, dem Scrum Master und dem Product Owner. Es besteht aus zehn oder weniger Profis, die interdisziplinär zusammenarbeiten und managt sich selbst, um inkrementell das definierte Produktziel zu erfüllen. Dabei spielen gemeinsame Verantwortung (Ownership) und häufiges Feedback eine entscheidende Rolle. Die Voraussetzung für ein optimal funktionierendes Scrum-Team ist, dass die Teammitglieder gemeinsam alle Kompetenzen abdecken, die für die Lieferung von Business Value in jedem Sprint notwendig sind. Das Scrum-Team ist nicht hierarchisch organisiert. Titel werden daher nicht benötigt. Unabhängig davon wählt das Scrum-Team eine Arbeitsteilung, die effizient ist.



# Scrum Master

# Scrum Master

Der Scrum Master ist das Herz des Scrum-Teams und sorgt für den gleichmäßigen Herzschlag: die Sprints. Seine Aufgabe ist alle Teammitglieder dabei zu unterstützen, fokussiert und effizient arbeiten zu können. Er fördert nicht nur die Entwicklung der Zusammenarbeit innerhalb des Scrum-Teams, sondern auch jene mit der Gesamtorganisation.



### **Ziel**

- Optimierung der Zusammenarbeit im Scrum-Team und mit dessen Stakeholdern.
- Dem Teamgedanken Leben einhauchen und das Selbstmanagement des Teams stetig fördern.
- Das Team an die agilen Werte und Prinzipien heranführen.
- Das Verständnis für die Notwendigkeit klar und präzise formulierter Backlog Items fördern.
- Die Beseitigung von Impediments herbeiführen.



### **Skills**

- Ein großartiger Scrum Master kann eine konstruktive, lösungsorientierte Diskussion anleiten.
- Er verfügt über:
  - die Fähigkeit und den Mut, Konflikte und Fehlentwicklungen anzusprechen.

## 02 SCRUM TEAM

---



### **Skills**

- die Geduld und Durchsetzungskraft, das Team und die Organisation bei der Beseitigung von Impediments (Hindernissen) wirksam zu unterstützen.
- Verständnis für Teamdynamik und die Fähigkeit Vertrauen aufzubauen.
- Folgende Eigenschaften helfen ihm bei der Umsetzung:
  - Offenheit, Respekt und Mut
  - Überzeugungskraft und Frustrationstoleranz
  - True Leadership
  - Versiert im Umgang mit verschiedensten Persönlichkeiten und Ziel-systemen



### **Verantwortung**

- Vorbild für agiles Denken und Tun sein.
- Die Entwickler durch Coaching zu Selbstmanagement und Cross-Funktionalität hinführen.
- Scrum Events einführen und in weiterer Folge das Team bei der Durchführung unterstützen.
- Sicherstellen, dass die Vision und Ziele von allen Mitgliedern des Scrum-Teams verstanden werden.

## 02 SCRUM TEAM

---



### **Verantwortung**

- Gegebenenfalls Coaching des Product Owners bezüglich Definition des Produktziels, Aufbau und Gestaltung des Backlogs und nutzenorientierter Produktplanung.
- Durch Austausch mit anderen Scrum Mastern sowie Vertretern der Organisation einen Beitrag zur agilen Transformation der Gesamtorganisation leisten.

## 02 SCRUM TEAM

---



### Tipps

- Teamentwicklung braucht Zeit – Scrum Master brauchen Geduld.
- Die Weiterentwicklung der Scrum Master Rolle und des Teams gehen Hand in Hand. Auch der ScrumMaster sollte daher laufend seine Arbeit nach dem Inspect and Adapt Prinzip evaluieren und anpassen.
- Der Scrum Master soll keine weitere Rolle im Team übernehmen, da dies schnell zu Lasten der Teamentwicklung geht.
- Die Aufgabe des Scrum Masters ist es, Fehlentwicklungen aufzuzeigen, nicht sie zu beseitigen.
- Die größte Wirkung entfaltet der Scrum Master, wenn er im täglichen Tun bei den kleinen Dingen konsistent auf die agilen Prinzipien achtet und damit Agilität für das Team erlebbar macht.



# Entwickler

# Entwickler

Die Entwickler sind als „Produktentwickler“ gemeinsam für die Erstellung des konkreten Produktinkrements in jedem Sprint verantwortlich. Die benötigten Kompetenzen hängen vom konkreten Projekt ab und können sehr breit gestreut sein. Bei Softwareprodukten gelten Programmierer genauso als Entwickler, wie zum Beispiel Experten für User Experience. Im allgemeinen sind alle Kompetenzen eingeschlossen, die zur Umsetzung des konkreten Produkts jeweils benötigt werden.



### **Ziel**

- Regelmäßig ein Produktinkrement liefern, das die vereinbarten Qualitätskriterien erfüllt.
- Effizienz und Effektivität der Entwicklung optimieren.
- Täglich die Aktivitäten so anpassen, dass das Sprintziel erreicht werden kann.



### **Skills**

- Die Entwickler decken die technischen Kompetenzen vollständig ab, welche für die Lieferung eines Produktinkrements benötigt werden. Somit sind sie für die Lieferung nicht von anderen Personen oder Teams abhängig.
- Die Teammitglieder arbeiten interdisziplinär und cross-funktional zusammen.
- Die Teammitglieder lernen voneinander.

## 02 SCRUM TEAM

---



### **Verantwortung**

- Ende-zu-Ende Verantwortung: Erstellung des voll funktionsfähigen Produktinkrements in jedem Sprint und Bereitstellung auf einer produktionsnahen Umgebung.
- Entscheidung wie die Product Backlog Items umgesetzt werden.
- Effiziente und effektive Organisation der Umsetzungstätigkeit:
  - **Effizienz:** Berücksichtigung der besonderen Fähigkeiten der Teammitglieder.
  - **Effektivität:** Cross-Funktionalität, damit das Sprintziel gemeinsam verlässlich erreicht werden kann.



### **Tipps**

- Für beste Effizienz und Effektivität sollen die Teammitglieder Vollzeit für ein Scrum-Team arbeiten.
- Ebenso wichtig ist, dass das Team möglichst stabil ist.
- Gemäß dem Pull-Prinzip soll jedes Teammitglied proaktiv überlegen, was für die Erreichung des Sprintziels nötig ist und sich entsprechend einbringen.



### Wichtige Begriffe

- **Cross-funktional:** Manchmal wird Cross-Funktionalität so interpretiert, dass jedes Teammitglied alles können soll. Dies ist nicht richtig! Das Scrum-Team soll alle Kompetenzen im Team zur Verfügung haben, um in jedem Sprint ein vollständiges, funktionsfähiges Produktinkrement zu liefern und das Sprintziel erreichen zu können.
- **Dies bedeutet idealerweise, dass**
  - alle benötigten Spezialisierungen im Team vertreten sind.
  - die Kompetenzüberschneidung groß genug ist um eine gemeinsame Sprache als Voraussetzung für gemeinsame Lösungsfindung komplexer Probleme zu gewährleisten.
  - die Kompetenzüberschneidung groß genug ist, um dem Team flexiblen Umgang mit Ausfällen oder unerwarteten Herausforderungen zu ermöglichen.



# Product Owner

# Product Owner

Der Product Owner wandelt gemeinsam mit den Entwicklern die Vision des Auftraggebers in ein Produkt mit dem größtmöglichen Business Value um. Sein wichtigstes Werkzeug ist das Product Backlog, für dessen Management er verantwortlich ist. Der Product Owner ist letztverantwortlich für den Erfolg oder Misserfolg des Projekts.



### **Ziel**

- Umsetzung der Vision des Auftraggebers.
- Entwicklung und Kommunikation des Produktziels.
- Optimierung des Produkts im Hinblick auf den Business Value.



### **Skills**

- Ein großartiger Product Owner kann gut mit Veränderungen umgehen und bringt den Mut mit, Risiken proaktiv anzugehen.
- Ein großartiger Product Owner vereint mehrere Rollen in sich:
  - Strategie und Marktanalyst
  - Produktdesigner
  - Kundenbetreuer und nicht zuletzt
  - Projektmanager
- Folgende Eigenschaften helfen ihm bei der Umsetzung:
  - Zielorientiert, strukturiert, vorausschauend, den Überblick bewahrend

## 02 SCRUM TEAM

---



### **Skills**

- Versiert im Umgang mit verschiedensten Persönlichkeiten
- Verhandlungsgeschick und die Fähigkeit, Interessen auszugleichen



### **Verantwortung**

- Der Product Owner:
  - ist eine einzelne Person, keine Gruppe von Personen oder ein Team.
  - ist die Person, der die Entscheidung über die Reihenfolge der Umsetzung obliegt.
- Die Entwickler bearbeiten ausschließlich die Backlog Items, die mit dem Product Owner vereinbart wurden.
- Der Product Owner ist verantwortlich für:
  - die nutzenorientierte Gestaltung und die wirtschaftlich erfolgreiche Umsetzung des Produkts.
  - das Backlog, inklusive Festlegung einer Reihenfolge (Priorisierung) mit der der Nutzen des Produkts optimiert wird.
  - die freie Zugänglichkeit des Product Backlogs für alle Stakeholder und dass das Backlog transparent aufzeigt, woran als nächstes gearbeitet wird.
  - dass die Backlog Items von allen Stakeholdern verstanden werden.
  - die Überprüfung der Zielerreichung in jedem Sprint.

## 02 SCRUM TEAM

---



### Tipps

- Gute Vorbereitung, der Dialog mit den Entwicklern und die Verfügbarkeit des Product Owners während des Sprints sind zentrale Erfolgsfaktoren für die Leistungsfähigkeit eines Scrum-Teams.
- Je besser die Entwickler die Geschäftsziele und die Vision des Auftraggebers verstehen, desto besser passen die umgesetzten Lösungen dazu.
- Wichtig ist, alle Planungsebenen – Vision, Roadmap und Sprintplan – explizit auszuführen, um alle Stakeholder optimal abzuholen.
- Achtung! Zwischen groß und wertvoll besteht kein direkter Zusammenhang! Daher liefert das Scrum-Team nicht automatisch viel Business Value wenn es ein großes Backlog Item umgesetzt hat.
- Wenn im Zieldreieck Build the right thing / Build the thing right / Build fast (Kosten/Qualität/Zeit) Konflikte auftreten, empfiehlt es sich, im Interesse der Maximierung des Business Value zunächst den Scope (Build the right thing) zu hinterfragen und zu versuchen, den vereinbarten Zeitplan einzuhalten.



### Wichtige Begriffe

#### Output vs. Outcome vs. Impact

- Der **Output** wird anhand von Kennzahlen wie Velocity oder Fertigstellungsgrad gemessen und verfolgt. Der Output spiegelt sich in der Abnahme der umgesetzten Backlog Items im Sprint Review wider. Dies hat primär den Nutzen, dass die Entwickler in ihren Prognosen sicherer werden, was die Möglichkeiten des Product Owners, die Produktumsetzung zu steuern, verbessert.
- Der **Business Value** wird jedoch mehr vom Outcome – also dem Ergebnis – bestimmt. Der Outcome drückt sich im Mehrwert für den Benutzer aus. Der Output kann hoch sein – wenn das Ergebnis für die Zielgruppe jedoch nicht relevant ist, ist der Outcome trotzdem niedrig.
- Der **Impact** – die Auswirkung – wird zum Beispiel an Verhaltensänderungen der Benutzer sichtbar. Im Impact schließt sich auch wieder der Bogen zur klassischen Unternehmensführung, da Indikatoren wie Gewinn und ROI zur Impact Messung ebenfalls geeignet sind.



# 03

---

## Die Events und Artefakte

Die Scrum Events bieten die Gelegenheit, die Artefakte im Sinne des Inspect and Adapt Prinzips anzupassen. Zusätzlich sorgen sie für die Transparenz, die für fundierte Entscheidungen nötig ist. Zu den Events gehören Sprint, Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review und Sprint Retrospektive. Die Artefakte stellen transparent jene Informationen zur Verfügung, die Voraussetzung für eine gemeinsame Inspektion und Adaption sind. Für jedes Artefakt ist ein Commitment festgelegt, damit der Fortschritt gemessen werden kann. Das Product Backlog wird am Produktziel gemessen, das Sprint Backlog am Sprintziel und das Increment an der Definition of Done.



# Product Backlog

# Product Backlog

Das Product Backlog ist die laufend aktualisierte, priorisierte Liste der Anforderungen für die Umsetzung des Produkts und das zentrale gemeinsame Artefakt von Product Owner, Auftraggeber und Entwicklern.



### **Ziele**

- Ein einziges, zentrales Planungs- und Abwicklungsartefakt für alle Stakeholder und alle Änderungen am Produkt zu führen. Entwickelt sich laufend mit dem Produkt weiter.
- Abbildung der gemeinsamen Vorstellungen, wie das Produkt gestaltet und welche Funktionen es erfüllen soll.
- Transparente Fortschrittskontrolle.



### **Aufbau**

- Enthält alle Features, Funktionalitäten, Verbesserungen und Fehlerbehebungen, die die Änderungen des Produkts in zukünftigen Releases beschreiben.
- Die Einträge im Product Backlog sind eindeutig priorisiert.
- Hoch priorisierte Backlog Items sind konkreter und detaillierter beschrieben als niedrig priorisierte Einträge.
- Die Backlog Items, die im nächsten Sprint umgesetzt werden sollen, sind

## 03 EVENTS & **ARTEFAKTE**

---



### ***Aufbau***

- ausreichend klar beschrieben und
- klein genug, dass sie in einem Sprint fertiggestellt werden können.  
Das ist die Voraussetzung für eine präzise Schätzung im Refinement



### ***Backlog Items***

- In Scrum werden Product Backlogs meistens mit User Stories (US) geführt, weil US beschreiben, Wer Welche Funktionalität benötigt und vor allem Warum und was am besten die inkrementelle Lieferung von Business Value unterstützt.
- Damit eine User Story in einem Sprint umgesetzt werden kann, werden Funktionalitäten so aufgeteilt (Story Splitting), dass sie die INVEST Kriterien erfüllen.
  - Die Entwickler unterstützen den Product Owner im Rahmen des Refinements bei der Aufteilung.
  - Typische Aufteilungskriterien sind Workflowschritte, Geschäftsregeln, Sonderfälle, Schnittstellen, Daten etc.



### ***Management***

- Der Product Owner:
  - ist alleine verantwortlich für das Backlog Management.
  - stimmt den Funktionsumfang und die Prioritäten mit dem Auftraggeber ab und holt das Feedback der Entwickler ein.

## 03 EVENTS & **ARTEFAKTE**

---



### ***Management***

- ist verantwortlich für den Inhalt und den Rang der Product Backlog Items.
- präzisiert die Anforderungen und geht gegebenenfalls Kompromisse ein, um den Aufwand innerhalb der Rahmenbedingungen zu halten.
- kommuniziert in jedem Sprint den Fortschritt an alle Stakeholder.
- Die Entwickler:
  - überlegen sich im Rahmen des Refinements Vorschläge zur Umsetzung der beschriebenen Anforderungen.
  - sind alleine verantwortlich für die Schätzung.

## 03 EVENTS & **ARTEFAKTE**

---



### **Tipps**

- Was macht eine gute User Story aus?
  - ein guter Titel mit hohem Wiedererkennungswert und klarer Abgrenzung von anderen User Stories
  - präzise, einheitliche Terminologie und kurze aber aussagekräftige, direkte und benutzerzentrierte Beschreibung
  - einheitlich strukturierte Beschreibung, die bestmöglich auf die Domäne eingeht
  - end-to-end Umsetzbarkeit, damit alle Stakeholder das Ergebnis der Umsetzung nachvollziehen können
- Gut durchdachtes Story Splitting trägt zu einer besseren Früherkennung von Problemfeldern bei. Mögliche Überlegungen, die dabei angestellt werden können sind z.B. riskante Anforderungen zuerst zu klären oder den Hauptanwendungsfall, der die meisten Benutzer/Daten betrifft, zuerst umzusetzen.
- Eine Visualisierung der Features und Aufgaben hilft dem Team den Überblick zu bewahren.

## 03 EVENTS & **ARTEFAKTE**

---



### **Wichtige Begriffe**

- **Sprint Backlog:**

- Das Sprint Backlog umfasst die Liste jener Backlog Items, zu deren Implementierung sich die Entwickler im aktuellen Sprint verpflichtet haben, sowie den Arbeitsplan und das Sprintziel.
- Das Sprint Backlog bildet die gesamte von den Entwicklern identifizierte Arbeit ab, um das vereinbarte Produkt-Inkrement zu liefern.
- Das Sprint Backlog enthält auch die Prozessverbesserungen, die in der letzten Retrospektive vereinbart wurden.
- Das Sprint Backlog ist so aufgebaut, dass das Scrum-Team während des Sprints im Daily Scrum den Fortschritt erkennen kann.

- **INVEST Kriterien:**

Eine gute User Story erfüllt die **INVEST** Kriterien

- **Independent** – kann unabhängig von anderen US umgesetzt werden
- **Negotiable** – Priorität und Details können von den Entwicklern beeinflusst werden
- **Valuable** – der Business Value ist bekannt und alle verstehen ihn
- **Estimable** – ausreichend klar für die Entwickler für die Schätzung
- **Small** – kann innerhalb eines Sprints umgesetzt werden
- **Testable** – Ohne Testnachweis kann eine US nicht abgeschlossen werden



# Product Backlog Refinement

Das Refinement ist der laufende Vorgang, in dem der Product Owner gemeinsam mit den Entwicklern die Inhalte der nächsten Sprints vorbereitet. Das Refinement ist kein Scrum Event.



### **Ziel**

- Klarheit für die nächsten Backlog Items schaffen (1-2 Sprints)
- Ausblick auf die weitere mittelfristige Entwicklung geben (3-4 Sprints)
- Gemeinsames Verständnis der nächsten umzusetzenden Funktionalitäten herstellen
- Grundlage für fokussiertes Arbeiten während der kommenden Sprints schaffen



### **Vorbereitung**

- Dauer: nach Bedarf
  - das Refinement nimmt ca. 10% der Kapazität der Entwickler in Anspruch. Am Anfang eines Projekts oft mehr, am Ende weniger.
- Der Product Owner verfeinert das Product Backlog, indem er
  - die Probleme beschreibt, die gelöst werden sollen und welchen Wert die Lösung des Problems bringt.
  - die Prioritäten mit dem Auftraggeber bespricht und Features in Backlog Items zerlegt, die in einem Sprint umgesetzt werden können.

## 03 EVENTS & **ARTEFAKTE**

---



### **Vorbereitung**

- Die Entwickler
  - erarbeiten Optionen für die Lösung der Probleme, die der Product Owner beschrieben hat.
  - analysieren komplexe oder vage Anforderungen aus dem letzten Refinement und setzen vereinbarte Spikes für Backlog Items um, bei denen technische Fragen offen sind.



### **Facilitation**

- Der Product Owner
  - gibt einen Überblick über den aktualisierten Stand des Product Backlogs und neu hinzugekommene Backlog Items.
  - gibt einen Überblick über die Backlog Items, die im Refinement verfeinert werden sollen.
  - präsentiert die Problemstellungen des Auftraggebers inklusive bereits beantworteter Fragen aus dem letzten Refinement.
- Die Entwickler
  - diskutieren mögliche technische Lösungen, Risiken und Annahmen.
  - schätzen die Backlog Items hinsichtlich Komplexität ein (in Storypoints).
- Der Scrum Master
  - unterstützt das Team im Arbeitsprozess, z.b. Agenda, Zeitmanagement, Schätzung, Visualisierung etc.

## 03 EVENTS & **ARTEFAKTE**

---



### ***Ergebnis***

- Das Product Backlog ist aktualisiert und die Priorisierung angepasst.
- Backlog Items für den nächsten Sprint sind umsetzungsbereit.
- Annahmen und Entscheidungen sind dokumentiert.
- Offene Fragen werden zur weiteren Klärung mitgenommen.

## 03 EVENTS & **ARTEFAKTE**

---



### **Tipps**

- Betrachtet werden die nächsten 1-3 Sprints. Nicht mehr, da sich die Anforderungen noch ändern können, und nicht weniger, damit sich eventuelle offene Fragen rechtzeitig klären lassen.
- In die konkrete Priorisierung sollten die Fragen oder Risiken, die die Entwickler artikulieren, einbezogen werden.
- Die konkrete Aufteilung der Backlog Items erfolgt am besten gemeinsam im Scrum-Team, auf Basis eines vorbereiteten Vorschlags des Product Owners.
- Gute Abgrenzung der Stories stellt sicher, dass der Fokus des Teams optimal ist und es gemeinsame Erwartungen an den Sprint Review gibt.
- Die Anmerkungen und Konkretisierungen sollten direkt im Refinement in die gemeinsame Überarbeitung der Backlog Items einfließen. Dies erhöht die Transparenz und reduziert die Nachfragen während der weiteren Umsetzung.

## 03 EVENTS & **ARTEFAKTE**

---



### **Wichtige Begriffe**

- **Spike:** Ein Spike ist ein Backlog Item, der aufgrund der unzureichenden Information meist als Timebox angesetzt wird. Er dient der Analyse von Anforderungen, die noch zu vage für eine Schätzung sind. Der Spike ist die Grundlage weiterer Analysen im Refinement.
- **PoC (Proof of Concept):** Ein PoC kann eingesetzt werden, um Risiken richtig einzuschätzen oder eine technische Lösung zu evaluieren. Der PoC wird wie ein normales Backlog Item funktional abgegrenzt.
- **DoR:** In der Praxis wird die Definition of Ready oft als Hilfsmittel eingesetzt, um die Vereinbarung zwischen Team und Product Owner zu dokumentieren, welche Kriterien ein Backlog Item erfüllen muss, damit es in das Sprint Backlog aufgenommen und in weiterer Folge umgesetzt werden kann. Besonders in stark reglementierten Umfeldern, kann das bei der Zusammenarbeit helfen. Die DoR sollte jedoch nicht vorgeschoben werden um inhaltliche Diskussionen zu vermeiden.



# Sprint Planning

# Sprint Planning

Der Product Owner und die Entwickler entscheiden gemeinsam, welche Funktionalitäten im folgenden Sprint umgesetzt werden und vereinbaren das Sprintziel.



### **Ziel**

- Ziel und Scope für den Sprint vereinbaren.
- Erwartungen an die Präsentation des Sprintergebnisses im Review klären.
- Aufgaben planen.



### **Vorbereitung**

- Dauer: Timebox
  - 1 bis maximal 8 Stunden, je nach Sprintdauer
- Der Scrum Master organisiert das Meeting und
  - sorgt dafür, dass die Arbeitsmittel vorhanden sind (Taskboard, Post-Its...).
  - visualisiert die Kapazität für die Entwicklung.
  - macht die bisherige Leistung transparent (v.a. Velocity).
- Der Product Owner
  - bereitet ein priorisiertes Product Backlog vor.
  - kontrolliert, ob die Backlog Items umsetzungsbereit sind.

## 03 EVENTS & **ARTEFAKTE**

---



### **Facilitation**

- Der Product Owner macht einen Vorschlag wie der kommende Sprint zur Erreichung des Produktziels beitragen soll.
- Die Entwickler und der Product Owner entscheiden gemeinsam, welche Backlog Items konkret in das Sprint Backlog aufgenommen werden.
- Die Entwickler entscheiden, wie die geplanten Backlog Items umgesetzt werden sollen. Dabei orientieren sie sich an der DoD.
- Das Sprint Planning endet, wenn die Kapazität für den kommenden Sprint erschöpft ist.
- Backlog Items mit relevanten Unklarheiten können weder geschätzt noch geplant werden und müssen daher im Rahmen des Refinements für einen der nächsten Sprints spezifiziert werden.
- Der Scrum Master
  - unterstützt den Prozess als Moderator und stellt sicher, dass alle Teammitglieder sich zum Sprintziel bekennen.
  - moderiert und sorgt für die Einhaltung der Time Box.



### **Ergebnis**

- Das Sprint Backlog ist festgelegt und priorisiert, und das Scrum-Team verpflichtet sich zur Lieferung am Ende des Sprints (Forecast / Prognose).
- Das Sprintziel ist vereinbart und wird gut sichtbar im Team-Raum oder Workspace dokumentiert.
- Die Erwartungen an das Ergebnis, das beim Review präsentiert werden wird, sind allen Teilnehmenden klar.

## 03 EVENTS & **ARTEFAKTE**

---



### **Tipps**

- Gute Vorbereitung unterstützt die Erreichung des Sprintziels. Das Refinement spielt dabei eine zentrale Rolle.
- Fix eingeplante Terminserien unterstützen den Flow des Teams.
- Erfahrungsgemäß sind bei einem Team mit 3-4 Entwicklern für das Sprint Planning für einen 2 Wochen Sprint etwa 1-3 Stunden einzuplanen. Die Dauer der Timebox ändert sich oft mit der Dauer der Zusammenarbeit.
- Bei „ungewöhnlichen“ Backlog Items, oder Anwendungen ohne Benutzeroberfläche ist es sinnvoll, bereits im Sprint Planning zu vereinbaren, wie das Ergebnis im Review für alle sichtbar gemacht wird.
- Die Prognosen der Entwickler werden besser, wenn sie ihre Kapazität und die durchschnittliche Velocity aus der Vergangenheit kennen und die DoD bewußt in ihre Planung mit einbeziehen.
- Die Items im Sprint Backlog werden von den Entwicklern gemeinsam übernommen – nicht von einzelnen Teammitgliedern.
- Die meisten Teams planen die Umsetzung im Sprint anhand von Tasks:
  - Tasks sollten sich an einem Tag vollständig umsetzen lassen.
  - als Unterstützung werden die Tasks häufig so angelegt, dass sie die Erfüllung der DoD sicherstellen.



### Wichtige Begriffe

- **Sprintziel:** Das Sprintziel beschreibt welchen Beitrag der Sprint zur Erreichung des Produktziels leisten wird. „Alle User Stories abschließen“ ist **KEIN** geeignetes Sprintziel. Das Sprintziel kann benutzerorientiert sein (z.B. Erste Version des Shops für Trial-Kunden) oder sich aus der Retrospektive ergeben (z.B. das Qualitätsziel „alle automatisierten Tests sollen wieder grün sein“). Das Sprintziel hilft den Entwicklern an einem Strang zu ziehen und während des Sprints Entscheidungen zu treffen, die die Erreichung der vereinbarten Ziele unterstützen.
- **DoD:** In der Definition of Done legt das Scrum-Team gemeinsam fest, welche Kriterien erfüllt sein müssen, damit ein Backlog Item als „done“ bezeichnet werden kann. Die DoD ist Grundlage für die Einschätzung, wie viele Backlog Items die Entwickler in ein Sprint Backlog aufnehmen und in einem Sprint umsetzen kann. Die Anpassung der DoD im Zeitverlauf ist ein Element von „Inspect and Adapt“.
- **Velocity:** die Velocity gibt die Leistungsfähigkeit des Teams an. Sie wird nach jedem Sprint festgestellt, und der Durchschnitt für die Prognose zukünftiger Sprints verwendet.



# Daily Scrum

# Daily Scrum

Das DSM (Daily Scrum Meeting) unterstützt das Selbstmanagement und die Synchronisation der Entwickler während des Sprints. Es ist eine tägliche Timebox von 15 Minuten.



### **Ziel**

- Synchronisation der Entwickler.
- Planung für die nächsten 24h.
- Hindernisse für die Erreichung des Sprintziels identifizieren.
- Erreichung des Sprintziels verfolgen.



### **Vorbereitung**

- Dauer: Timebox
  - maximal 15 Minuten an jedem Tag des Sprints zur selben Zeit am selben Ort.
- Jedes Teammitglied reflektiert seinen Beitrag zur Erreichung des Sprintziels und überlegt sich einen durchführbaren Plan für den kommenden Arbeitstag.
- Der Scrum Master
  - bietet den Rahmen: Terminserie, Raum, großer Bildschirm oder Whiteboard für Taskboard.
  - hat einen Überblick über das Taskboard und kann mögliche Fehlentwicklungen hinterfragen.

## 03 EVENTS & **ARTEFAKTE**

---



### **Facilitation**

- Das DSM gehört den Entwicklern
  - jedes Teammitglied beteiligt sich durch aktives Zuhören und transparente Offenlegung des Status der selbst übernommenen Tasks.
- Der Scrum Master
  - unterstützt am Anfang, bis das Scrum-Team Timebox selbständig einhalten und die Transparenz der Zielerreichung sicherstellen kann.
  - hinterfragt, wenn das Taskboard Fehlentwicklungen anzeigt.
  - stellt sicher, dass eventuell Anwesende, die nicht zum Scrum-Team gehören, das Meeting nicht stören.



### **Ergebnis**

- Das Team geht mit einem angepassten Plan zur bestmöglichen Verfolgung des Sprintziels in die nächsten 24 Stunden.

## 03 EVENTS & **ARTEFAKTE**

---



### Tipps

- Der Ablauf des DSM kann unterschiedlich sein und wird von den Entwicklern festgelegt. So kann z.B. nach Personen oder nach Backlog Items in der Reihenfolge der Priorisierung vorgegangen werden.
- Die Vereinbarung von Fragen hilft vielen Teams bei der strukturierten Abwicklung des DSM. Beispiele: “Was werde ich heute zum Sprintziel beitragen?” oder „Wem habe ich gestern geholfen das Sprintziel zu erreichen?“
- Am Anfang gibt es oft viele offene Fragen und die Timebox kann nicht immer eingehalten werden. Es empfiehlt sich, das DSM konsequent in der Timebox zu halten und alle offenen Fragen direkt im Anschluss, aber formal voneinander getrennt zu diskutieren.
- Wenn der Product Owner teilnimmt – das Einverständnis der Entwickler vorausgesetzt – und ebenfalls über seine Fortschritte berichtet, trägt dies zur Transparenz und zum besseren Verständnis der Ziele im Team bei.
- Während des Sprints akzeptieren die Entwickler keine Änderungen des Scope, die die Erreichung des Sprintziels gefährden und keine Abstriche bei der DoD, also keine Einschränkungen der vereinbarten Qualität.
- Anforderungen können während des Sprints weiter detailliert und vereinbart, auch geändert werden, solange die Umsetzung nicht abgeschlossen, und die Erreichung des Sprintziels nicht gefährdet ist.

## 03 EVENTS & **ARTEFAKTE**

---



### **Wichtige Begriffe**

- **Taskboard:** Die meisten Scrum-Teams visualisieren die Arbeit, die sie sich für den Sprint vorgenommen haben auf einem Taskboard. Die Gestaltung des Boards ist in jedem Team anders. Das Taskboard ist die Grundlage für Entscheidungen, die beim DSM getroffen werden, um die Zielerreichung zu gewährleisten.
- **Mögliche Fehlentwicklungen, die am Taskboard erkennbar sein können:**
  - zu viele Tasks in Bearbeitung (mangelnder Fokus).
  - niedrig priorisierte Backlog Items werden zuerst umgesetzt (Nichtbeachtung der Priorisierung).
  - es gibt Teammitglieder, die keine oder zu viele Tasks in Bearbeitung haben.
  - Tasks werden mehrere Tage nicht als Done markiert (Task zu groß, unerwartete Probleme ...).



# Sprint Review

# Sprint Review

Im Sprint Review präsentiert das Scrum-Team die Funktionalität, die im Sprint umgesetzt wurde.



### **Ziel**

- Gemeinsames Bild der Zielerreichung und des erzielten Fortschritts schaffen.
- Die entwickelten Funktionalitäten abschließen um den Fokus auf die nächsten Backlog Items richten zu können.
- Feedback für spätere Weiterentwicklung einholen.



### **Vorbereitung**

- Dauer: Timebox
  - je nach Teamgröße und Sprintlänge bis maximal 4 Stunden.
- Der Product Owner
  - lädt die Stakeholder ein.
- Die Entwickler
  - bereiten den Review vor – d.h. funktionierende Infrastruktur, Testdaten vorhanden wenn nötig etc.

## 03 EVENTS & **ARTEFAKTE**

---



### ***Facilitation***

- Der Product Owner
  - sorgt dafür, dass das Sprintziel und das Sprint Backlog für alle zugänglich sind.
  - gibt einen Überblick über die kommenden Backlog Items.
  - entscheidet, ob die Funktionalität die Akzeptanzkriterien erfüllt.
- Die Entwickler
  - präsentieren alle Backlog Items aus dem Sprint Backlog, die Done (gemäß DoD) sind.
  - beantworten Fragen und erklären, welche Probleme aufgetaucht sind und wie sie gelöst wurden.
- Die Teilnehmenden
  - erarbeiten gemeinsam Änderungen und Erweiterungen der Funktionalität, die den Wert der Anwendung optimieren.
- Der Scrum Master
  - unterstützt den Prozess (Teilnehmer verstehen den Zweck, Einhaltung der Time Box).

## 03 EVENTS & **ARTEFAKTE**

---



### ***Ergebnis***

- Erledigte Backlog Items sind abgenommen und geschlossen.
- Das Product Backlog ist aufgrund des Feedbacks von Product Owner bzw. Stakeholdern ergänzt und aktualisiert.
  - Wenn sich das Feedback auf neue Ideen oder Erweiterungen bezieht, werden neue Backlog Items im Product Backlog angelegt.
  - Backlog Items, die dokumentierte Akzeptanzkriterien oder die DoD noch nicht erfüllen, werden ebenfalls neu priorisiert und entsprechend eingeordnet.

## 03 EVENTS & **ARTEFAKTE**

---



### **Tipps**

- Die Begriffe „**Review**“ und „**Demo**“ werden in der Praxis synonym verwendet. Review beschreibt jedoch treffender, dass es um das Einholen von Feedback geht und nicht nur ums Herzeigen der Ergebnisse.
- Bei 3-4 Entwicklern im Team dauert der Review bei einem zweiwöchigen Sprint erfahrungsgemäß 0,5 bis 1,5 Stunden. Die Länge hängt auch davon ab, ob und wie intensiv sich die Stakeholder daran beteiligen.
- Der Review kann für eine breite Zielgruppe geöffnet werden, z.B. alle anderen Scrum-Teams, die am selben Produkt arbeiten.
- Der Review ist **KEIN** Statusreport – die Stakeholder sollen das entwickelte Inkrement „erleben“.
- Es sollen nur Funktionalitäten präsentiert werden, die Done (gemäß DoD) sind!
- Die Stakeholder die neue Funktionalität ausprobieren zu lassen, anstatt sie zu präsentieren, bringt differenzierteres Feedback.
- Die Stakeholder Items auswählen lassen, anhand derer veranschaulicht wird, wie die DoD erfüllt ist, erhöht das Verständnis und baut Vertrauen auf.
- Wenn keine Stakeholder zum Review kommen, agiert der Product Owner als deren Proxy.



# Sprint Retrospective

# Sprint Retrospective

Die Sprint Retrospektive steht unter dem Motto „Inspect and Adapt“. Sie ist die Basis für die kontinuierliche Beseitigung von Hindernissen und Verbesserung der Zusammenarbeit im Scrum-Team.



### **Ziel**

- Erkenntnisse über unterschiedliche Perspektiven der Teammitglieder auf die Zusammenarbeit im vergangenen Sprint bezüglich Tools, Prozesse und Beziehungen gewinnen.
- Überprüfen, wo das Scrum-Team steht und Möglichkeiten für die Weiterentwicklung der Effektivität des Teams diskutieren.
- Maßnahmen zur Umsetzung der vereinbarten Veränderungen festlegen.



### **Vorbereitung**

- Dauer: Timebox
  - je nach Sprintlänge und Teamgröße 1 bis 3 Stunden.
- Der Scrum Master
  - sorgt für das nötige Arbeitsmaterial (Pinnwände, Post-its, Stifte, etc. für alle Teilnehmer).
  - bereitet die Methoden für die einzelnen Schritte der Retrospektive vor.

## 03 EVENTS & **ARTEFAKTE**

---



### ***Facilitation***

- Der Scrum Master
  - moderiert die Retrospektive und führt das Scrum-Team durch die Diskussion zu einer Vereinbarung.
  - macht die Umsetzung von vereinbarten Maßnahmen vergangener Retrospektiven transparent.
  - bringt seine Beobachtungen ein und stellt Themen, die er wahrnimmt zur Diskussion.
- Die Teilnehmer
  - bringen sich aktiv in die Diskussion ein.
  - argumentieren offen, konstruktiv und lösungsorientiert.
- An der Retrospektive nehmen ausschließlich die Mitglieder des Scrum-Teams teil. Dies schließt den Scrum Master ein.



### ***Ergebnis***

- Vereinbarte Maßnahmen sind für alle Teammitglieder leicht zugänglich dokumentiert.
- Der Scrum Master unterstützt das Scrum-Team bei der Umsetzung der Maßnahmen, insbesondere bei Abhängigkeiten von anderen Organisationseinheiten.

## 03 EVENTS & **ARTEFAKTE**

---



### **Tipps**

- Für die Retrospektive gilt das Prinzip der Vertraulichkeit: was besprochen wird bleibt im Raum, es sei denn, jemand bekommt den Auftrag ein Thema nach außen zu tragen.
- Es empfiehlt sich, die Retrospektive gut vorzubereiten und Methoden so zu wählen, sodass
  - sich die Zeit für individuelle Reflexion und gemeinsame Diskussion abwechseln.
  - alle Anwesenden sich gleichberechtigt an der Diskussion beteiligen können.
  - sowohl zustimmende als auch kritische Meinungen ihren Platz haben.
  - die Ideen gut visualisiert werden können.
- Abwechslung bei der Methodenwahl bringt einen Perspektivwechsel und neue Ideen.
- Insbesondere am Anfang sind oft viele Themen zu klären. Es ist besser, Themen in fokussierte Meetings auszulagern, als die Timebox zu überschreiten. Beispiele hierfür sind Architekturentscheidungen, Vorgehen im Testing oder Kommunikation mit dem Product Owner.
- In jeder Retrospektive sollten 1-3 konkrete Maßnahmen, die im nächsten Sprint umgesetzt werden können, festgelegt werden.
- Die Umsetzung der Maßnahmen soll nach 2-3 Sprints überprüft, und gegebenenfalls Anpassungen vereinbart werden.

## 03 EVENTS & **ARTEFAKTE**

---

- Experimente eignen sich hervorragend für die Entwicklung von effektiven Teamprozessen. Einigungen aus der Retrospektive können nach der Prüfung ihrer Wirksamkeit auch wieder verworfen werden.



### **Wichtige Begriffe**

- **Inspect and Adapt:**
  - Das Grundprinzip agiler Arbeitsweise ist die laufende Analyse der Prozesse und Beziehungen im Projekt und die laufende Umsetzung von Ideen zur Verbesserung.
  - Es gibt immer Spielraum für Verbesserung, auch bei eingespielten, effizienten Scrum-Teams.
- **Schritte der Retrospective:**
  - **Gesprächsbasis schaffen:** Teilnehmer abholen, schauen wo die Leute stehen, wie sie sich gerade fühlen.
  - **Themen sammeln:** ein gemeinsames evidenzbasiertes Bild schaffen – Sprint Controlling, Beobachtungen sammeln, unterschiedliche Perspektiven sehen.
  - **Erkenntnisse gewinnen:** Warum sind die Sichtweisen so wie sie sind?, Warum wurden die Ereignisse im Sprint erlebt wie sie erlebt wurden bzw. haben sich so ausgewirkt wie sie sich ausgewirkt haben?
  - **Abschluss:** kurze Reflexion über den Verlauf und den Wert der Retrospektive, Feedback für den Moderator.

## Über die Autorin



Barbara Neumayr hat ihre Laufbahn nach einem Wirtschaftsstudium als Projektmanagerin begonnen. Seit 2009 arbeitet sie ausschließlich agil, entweder als Scrum Master, Product Owner oder als Agile Coach. Seit einigen Jahren beschäftigt sie sich vermehrt mit der Skalierung von Agilität auf Organisationsebene.

**Barbara Neumayr**  
**Agile Coach, TechTalk**



**TechTalk GmbH**

Österreich • Deutschland • Schweiz

[www.techtalk.at](http://www.techtalk.at)