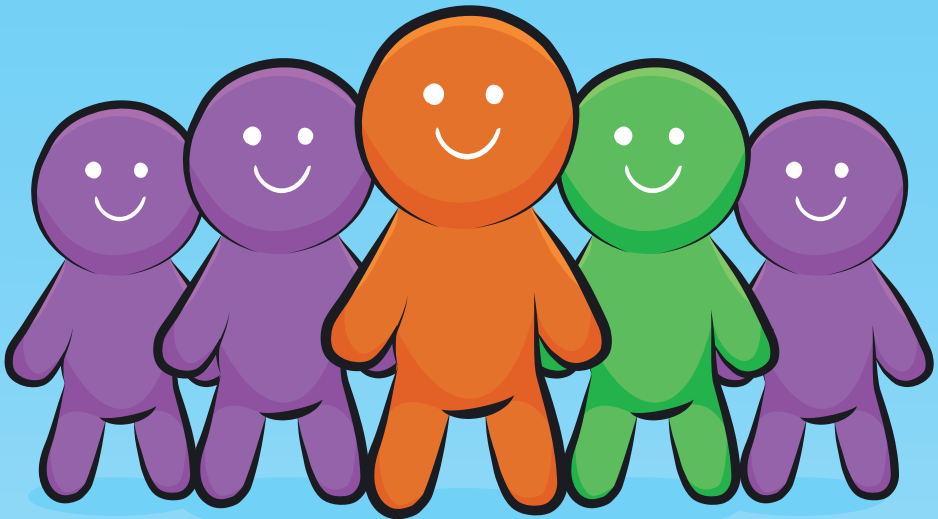


ERSTAUNLICHES SCRUM

Band 1 Episode 1

WARUM "SCRUM" IHRE FIRMA NICHT SONDERLICH AGIL MACHT

WIE MISSVERSTÄNDNISSE ÜBER DIE PRODUCT OWNER ROLLE
IHRER ORGANISATION SCHADEN
- UND WIE SIE SICH DAVOR BEWAHREN KÖNNEN



VON MJ

**Diese Geschichte erschien zuerst als Video unter
<https://youtu.be/cr2rjaGmUzo>**

以下のサイトにて、本ストーリーの日本語版ビデオおよび
コミック版をご覧ください。

<http://seattlescrum.com/jp/>

**MJ bedankt sich bei Shinya Shibusa, Gabriel
Schüßler, Marc Lustig, Anton Skornyakov, Tommi
Johnstone, und Yoko Hinoue für ihre Hilfe diese
Geschichte zu erzählen.**

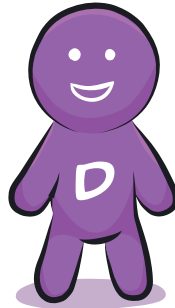
**Kommentare und Korrekturen bitte an
mj@seattlescrum.com
oder per Twitter an
[@michaeldotjames](https://twitter.com/michaeldotjames)**

INHALT

SZENE 1	WIE SOLLTE DIE PRODUCT OWNER ROLLE IN SCRUM FUNKTIONIEREN?	1
SZENE 2	WELCHEN MISSVERSTÄNDNIßEN IST IHRE GROSSE ORGANISATION IM HINBLICK AUF DIE PRODUCT OWNER ROLLE AUSGESETZT?	3
SZENE 3A	WIE VERZÖGERT EIN VERZERRTES BILD DER PRODUCT OWNER ROLLE DAS KUNDENFEEDBACK?	7
SZENE 3B	WIE VERRINGERT DAS VERZERRTE BILD DER PRODUCT OWNER ROLLE DIE MOTIVATION DER ENTWICKLER SOWIE IHR EINFÜHLUNGSVERMÖGEN FÜR DEN KUNDEN?	11
SZENE 4A	WIE LIEFERN ECHTE PRODUCT OWNER DEN HÖCHSTEN WERT FÜR DEN KUNDEN?	12
SZENE 4B	WIE BEHINDERT EIN VERZERRTES VERSTÄNDNIS DER PRODUCT OWNER ROLLE DIE WERTSCHÖPFUNG?	15
SZENE 5	WAS IST SO STÖREND UND UNANGENEHM AN DER ROLLE EINES TEAM OUTPUT OWNERS?	18
SZENE 6	WIE KÖNNEN WIR MENSCHEN HELFEN, DIE IN IHRER ROLLE FESTGEFAHREN SIND, WÄHREND WIR SELBSTORGANISATION UND CROSS-FUNKTIONALITÄT STÄRKEN?	20
SZENE 7	WARUM IST ES UNNÖTIG NEUE ROLLEN ZU ERFINDEN, WIE ETWA EINES "CHIEF PRODUCT OWNER"?	23

**SZENE 1:
WIE SOLLTE DIE PRODUCT OWNER
ROLLE IN SCRUM FUNKTIONIEREN?**

SCRUM HABE ICH ZUERST
ALS PRODUKTENTWICKLER
IN EINER KLEINEN FIRMA
KENNENGELERNT.



ENTWICKLER



**VISION
UND
PRIORITÄTEN**

DIE **PRODUKTVISION** ZU
KENNEN WAR EINFACH, AUCH
WENN DIESE SICH WEITER
ENTWICKELTE. GENAUSO WAR ES
MIT UNSEREN **PRIORITÄTEN**.

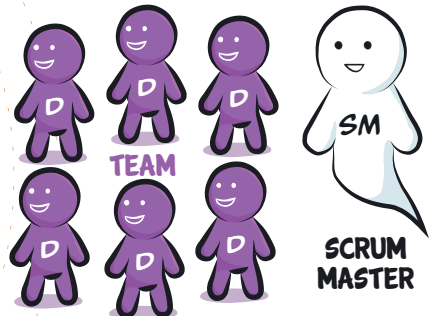
UNSER **PRODUCT OWNER**, EIN UNTERNEHMER,

PRODUCT OWNER



WAR IMMER IN DER NÄHE UND VERFÜGBAR.
ER TEILTE DIE GESCHÄFTSZIELE
REGELMÄßIG MIT UNS.

**VISION
UND
PRIORITÄTEN**

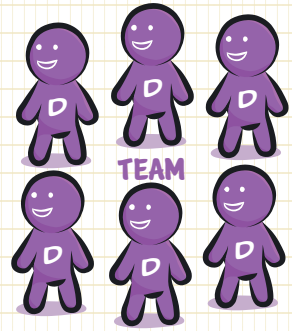


**SCRUM
MASTER**

ER PRIORISIERTE
**GENAU EIN PRODUCT
BACKLOG** UND WIR
VERFEINERTEN ES
ZUSAMMEN.

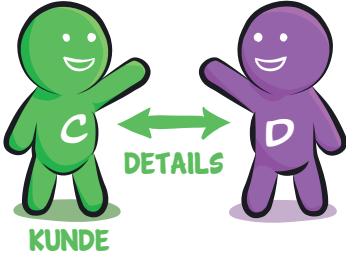


**PRODUCT
BACKLOG**



TEAM

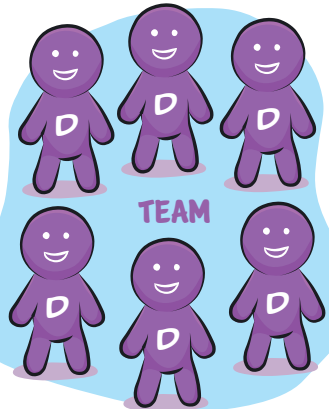
DIREKTER KUNDENKONTAKT
HALF UNS, **GENAU ZU
VERSTEHEN**, WAS WIR TUN
MUSSTEN.



ES HALF AUCH, DASS WIR EIN
CROSS-FUNKTIONALES TEAM
WAREN, ZU DEM AUCH EIN
DESIGN-EXPERTE ZÄHLTE.



WÄHREND WIR ZU EINEM
SELBSTGEFÜHRTEN TEAM WURDEN,
LERNTE UNSER PRODUCT OWNER, IMMER
MEHR AUFGABEN AN UNS ZU
DELEGIEREN.



TEAM

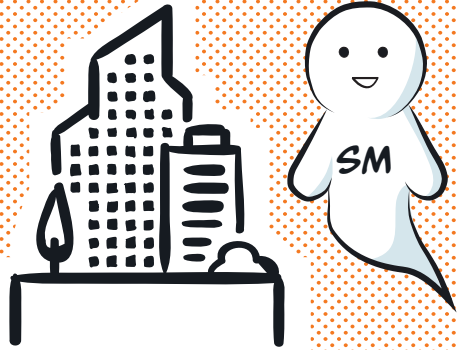
Der Product Owner kann das Product Backlog Management selbst übernehmen oder es vom Entwicklungsteam erledigen lassen. Der Product Owner bleibt jedoch immer rechenschaftspflichtig.

- Scrum Guide



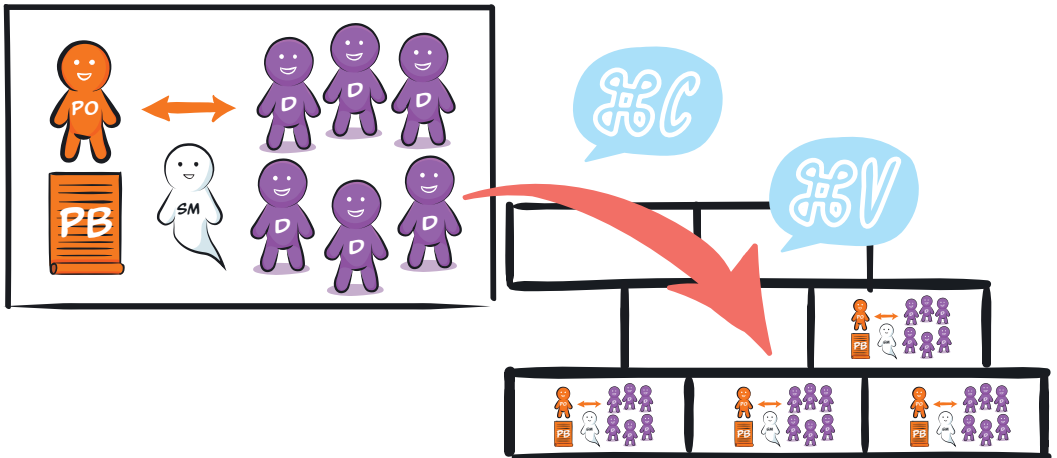
**SZENE 2:
WELCHEN MISSVERSTÄNDNISSEN IST IHRE GROBE
ORGANISATION IM HINBLICK AUF DIE PRODUCT
OWNER ROLLE AUSGESETZT?**

ALS ICH BEGANN, ALS
SCRUM MASTER FÜR
**GRÖßERE
ORGANISATIONEN** ZU
ARBEITEN, MACHTE ICH
DEN FEHLER, MICH AUF
DIE **PRODUKTIVITÄT
DES TEAMS** ZU
KONZENTRIEREN.



SCRUM FUNKTIONIERTE IN EINER KLEINEN FIRMA HERVORRAGEND,

WARUM ALSO NICHT DEN ANSATZ **KOPIEREN**
UND IN EINE GROßE ORGANISATION **EINFÜGEN?**



WEIL ES LEDIGLICH UM DIE TEAMPRODUKTIVITÄT GING, SCHIEN ES
LOGISCH, DASS JEDES TEAM SEINEN EIGENEN PRODUCT OWNER
BEKOMMT.

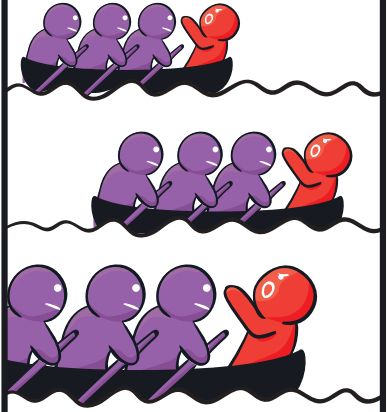
ABER ANDERS ALS MEIN PRODUCT OWNER AUS SZENE 1 HATTEN DIESE MENSCHEN NICHT DIE AUTORITÄT, GRÖßERE BUSINESS ENTSCHEIDUNGEN FÜR DAS GESAMTE PRODUKT ZU TREFFEN.



SCRUM

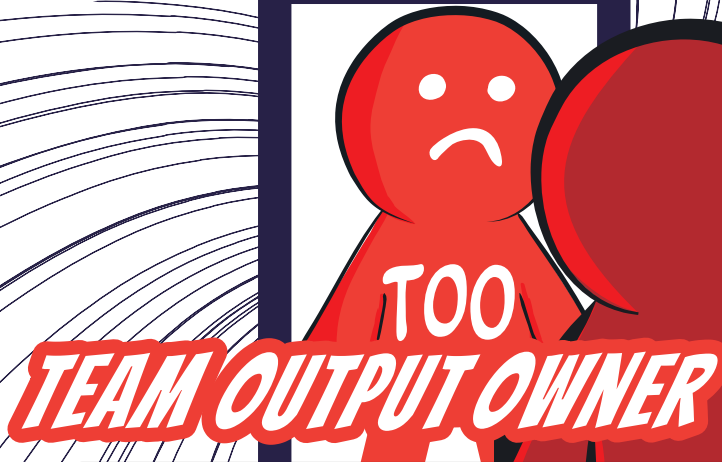


KEIN SCRUM



DIE ORGANISATION ERWARTETE VON IHNEN, DASS SIE SICH AUF DEN OUTPUT IHRES TEAMS KONZENTRIERTEN.

ICH BEZEICHNE DIESE TYPISCHE ABWEICHUNG VON SCRUM EINEN **TEAM OUTPUT OWNER**. DENN DAS IST ES, WAS DIESE ORGANISATIONEN TATSÄCHLICH VON IHNEN ERWARTEN.



BITTE ZIEHEN SIE IN ERWÄGUNG, DASS DIESE BEZEICHNUNG AUF SIE ODER ANDERE PERSONEN ZUTREFFEN KÖNNTE, DIE SIE DERZEIT PRODUCT OWNER NENNEN.

PRODUCT
BACKLOG



SCRUM

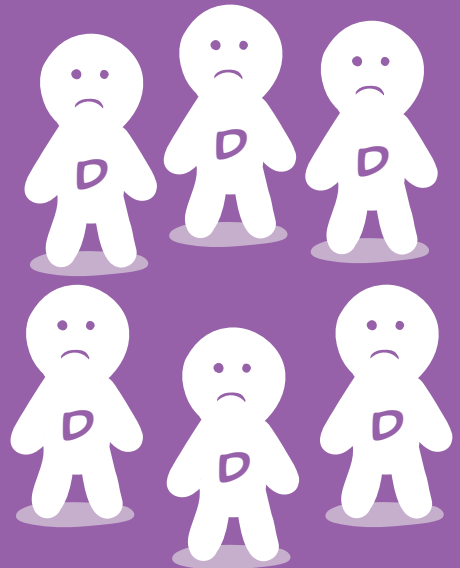
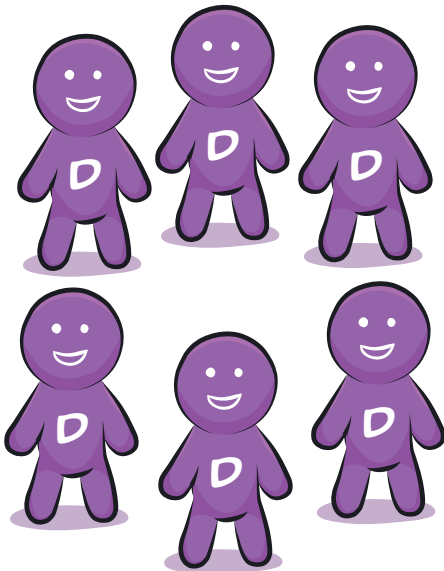
UMFASSENDE
PRODUKT
AUTORITÄT

TEAM
BACKLOG



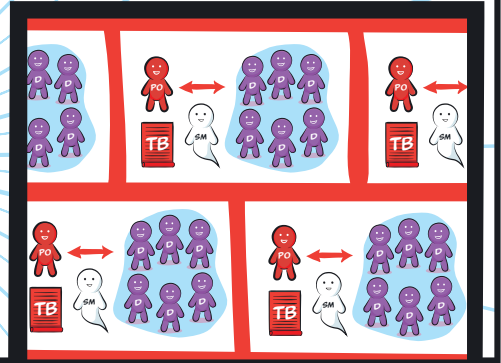
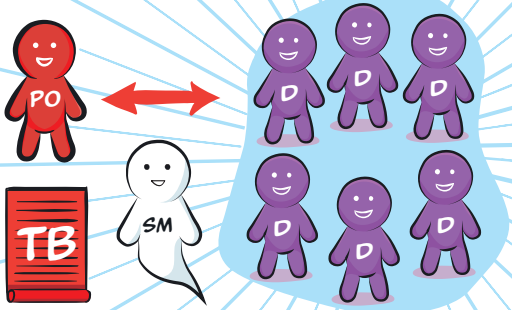
NICHT SCRUM

OHNE DIE AUTORITÄT, DAS GESAMTE PRODUKT BACKLOG ZU PRIORISIEREN, WAR JEDER PRODUCT OWNER FÜR EIN TEAM BACKLOG VERANTWORTLICH, WAS AUS GUTEN GRÜNDEN KEIN SCRUM ARTEFAKT IST.



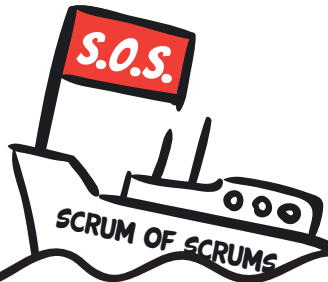
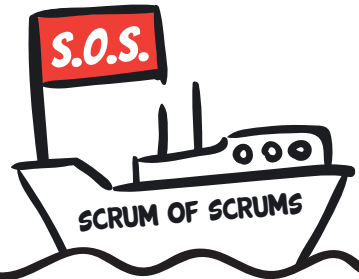
ANFANGS SCHIENEN DIESE TEAMS **PRODUKTIV** BEI DER UMSETZUNG IHRER AUFGABEN ZU SEIN UND ES ENTSTAND EINE ILLUSION VON VERBESSERTER AGILITÄT.

SIE VERBESSERTEN IHRE INTERNE ZUSAMMENARBEIT - **INNERHALB** DER TEAMS



ABER NICHT **ZWISCHEN** DEN TEAMS.

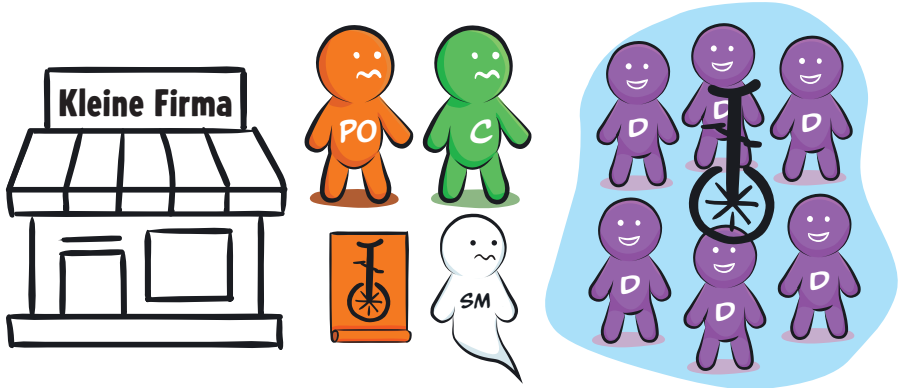
ALS NAIVER AGILE COACH, WUSSTE ICH NICHT, WAS ZU TUN WAR, AUßER EINEM KONZEPT, VON DEM ICH GEHÖRT HATTE, GENANT "SCRUM OF SCRUMS."



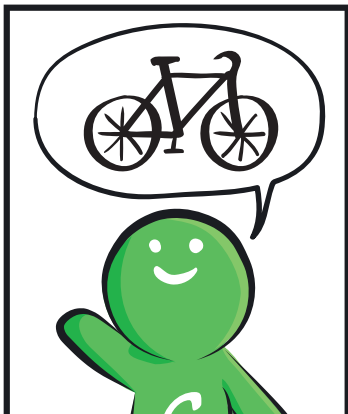
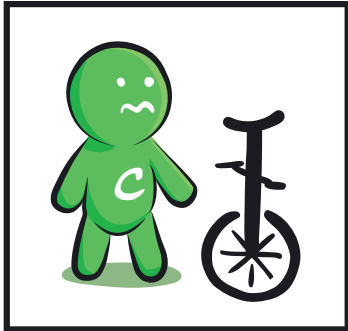
ES DEGRADIERTE HÄUFIG ZU EINEM TRADITIONELLEN STATUS-MEETING FÜR PROJEKTMANAGER.

SZENE 3A:

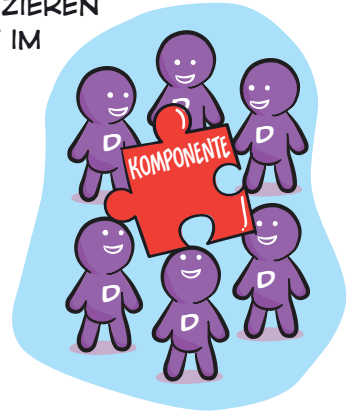
WIE VERZÖGERT EIN VERZERRTES BILD DER PRODUCT OWNER ROLLE DAS KUNDENFEEDBACK?



ECHTE SCRUM TEAMS STREBEN DANACH, JEDEN SPRINT EIN AUSLIEFERBARES PRODUKT FERTIGZUSTELLEN.



TEAMS IN GROßEN ORGANISATIONEN PRODUZIEREN MANCHMAL NUR **KOMPONENTEN**, DIE NICHT IM GESAMTEN BETRACHTET WERDEN UND KEINE KUNDENZENTRIERTE FEATURES SIND.



SICH AUF DIE **INTERNEN ZIELE** DES MIDDLE-MANAGEMENTS ZU KONZENTRIEREN ANSTATT AUF DIE **GROSSEN GESCHÄFTSZIELE** KANN DAZU FÜHREN, DASS TEAMS VERSUCHEN, IHREN OUTPUT ZU VERGRÖßERN,

DER MANCHMAL IN VELOCITY GEMESSEN WIRD.



VELOCITY!

TEAM OUTPUT IST GUT, ODER?





KOMponente

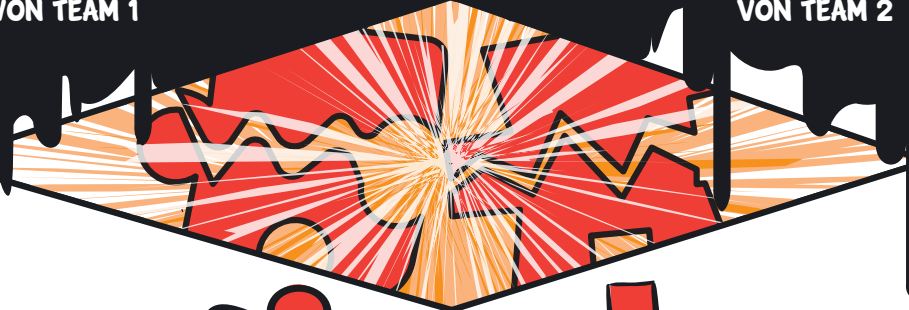
VON TEAM 1

WAS PASSIERT SPÄTER,
WENN SICH HERAUSSTELLT,
DASS DIE KOMponentEN
VERSCHIEDENER TEAMS
NICHT ZUSAMMENPASSEN?



KOMponente

VON TEAM 2



KOMponente

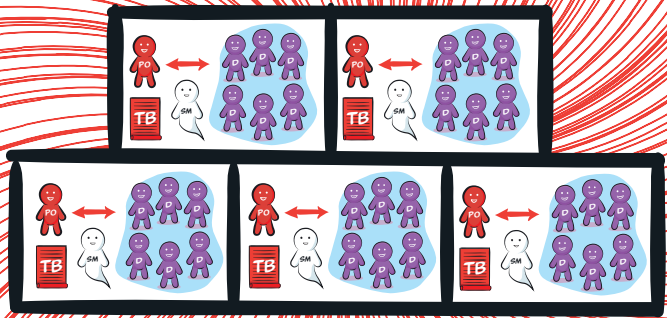
VON TEAM 1



KOMponente

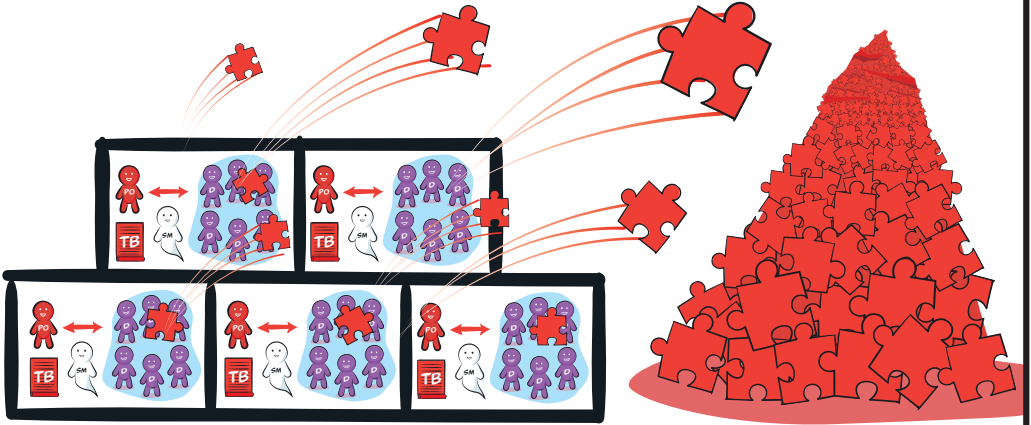
VON TEAM 2

MANCHMAL DENKEN MENSCHEN, DASS TEAMS SICH AUF DIE STEIGERUNG IHRES OUTPUTS KONZENTRIEREN SOLLTEN. ES IST LEICHT, SICH VON MESSBAREN DINGEN WIE "VELOCITY" ABLENKEN ZU LASSEN.



AUS DER GESAMTPERSPEKTIVE JEDOCH KANN DIESER FOKUS **INTEGRATIONSPROBLEME VERSTÄRKEN** UND ZUR VERZÖGERUNG VON KUNDENFEEDBACK FÜHREN.

WENN UNSERE ARBEIT INTEGRIERT WERDEN MUSS UM EIN AUSLIEFERBARES FEATURE ZU ERHALTEN, DANN KANN ES LÄNGER DAUERN, EIN ECHTES KUNDENFEEDBACK ZU ERHALTEN, DAVON ZU LERNEN UND DIE AUSRICHTUNG ENTSPRECHEND ANZUPASSEN.



EIN HÖHERER FOKUS AUF DIE INTERNEN ZIELE VON EINZELNEN ORGANISATIONSEBENEN BEDEUTET **WENIGER FOKUS AUF DIE GESCHÄFTSZIELE.**



"HYPERPRODUKTIVITÄT"
KANN SCHMERZHAFT SEIN.



LÄNGERE CYCLE-TIMES MIT KUNDEN **REDUZIEREN DIE AGILITÄT.**

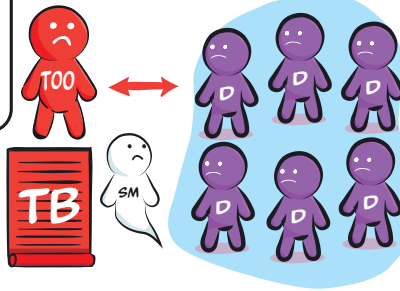
SZENE 3B:

WIE VERRINGERT DAS VERZERRTE BILD DER PRODUCT OWNER ROLLE DIE MOTIVATION DER ENTWICKLER SOWIE IHR EINFÜHLUNGSVERMÖGEN FÜR DEN KUNDEN?

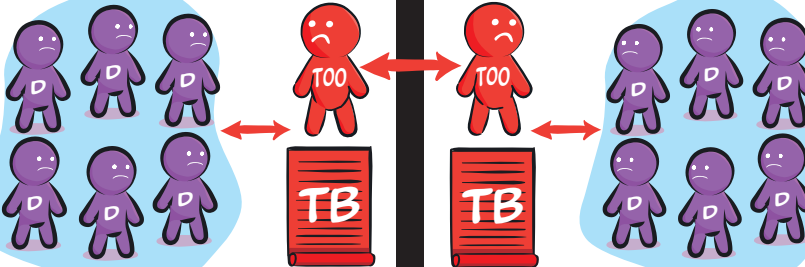
EINE ANDERE MERKWÜRDIGE EIGENSCHAFT IN GROßEN ORGANISATIONEN IST, DASS



ENTWICKLUNGSTEAMS OFT **WEDER MIT DEN KUNDEN NOCH MIT DEN ENDNUTZERN SPRECHEN!**

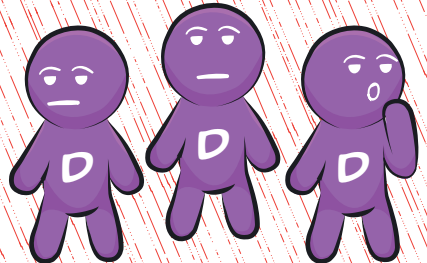


ENTWICKLER BETRACHTEN DANN VERMITTLERROLLEN ALS DIE REPRÄSENTANTEN DER KUNDEN



ODER SOGAR ANDERE TEAMS.

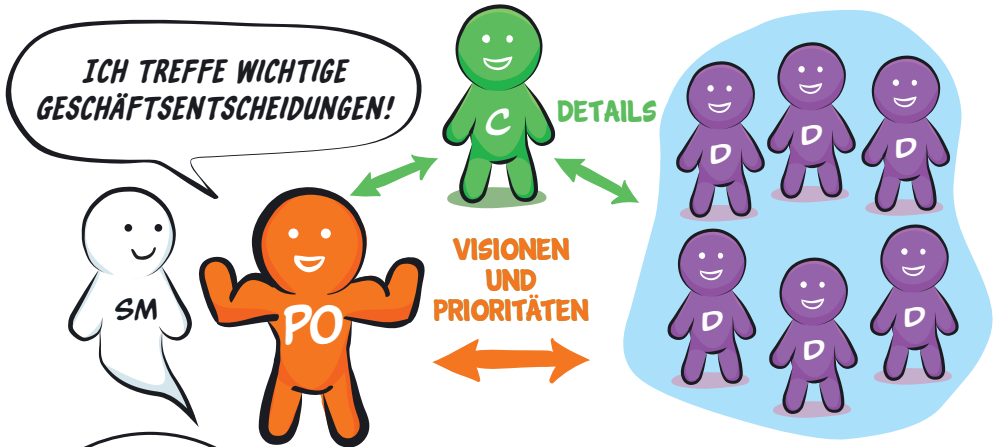
ZU VERSUCHEN, INTERNE STAKEHOLDER ZUFRIEDEN ZU STELLEN, MACHT WEDER SPAB NOCH IST ES SO EFFEKTIV, WIE MIT ECHTEN KUNDEN ZU SPRECHEN, DIE UNSER PRODUKT WIRKLICH NUTZEN.



SZENE 4A:

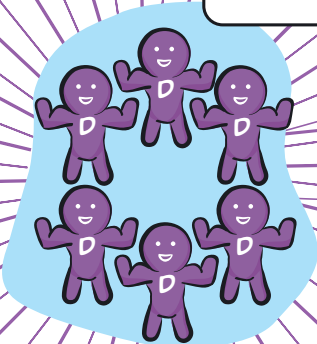
WIE LIEFERN ECHTE PRODUCT OWNER DEN HÖCHSTEN WERT FÜR DEN KUNDEN?

EIN ECHTER PRODUCT OWNER KANN SELBSTÄNDIG WICHTIGE GESCHÄFTSENTSCHEIDUNGEN TREFFEN UND DIE PRODUKTVISION IM LERNPROZESS WEITERENTWICKELN.



**DAS KUNDENZENTRIERTE PRODUKT BACKLOG BESCHREIBT PROBLEME
-KEINE AUFGABEN-**

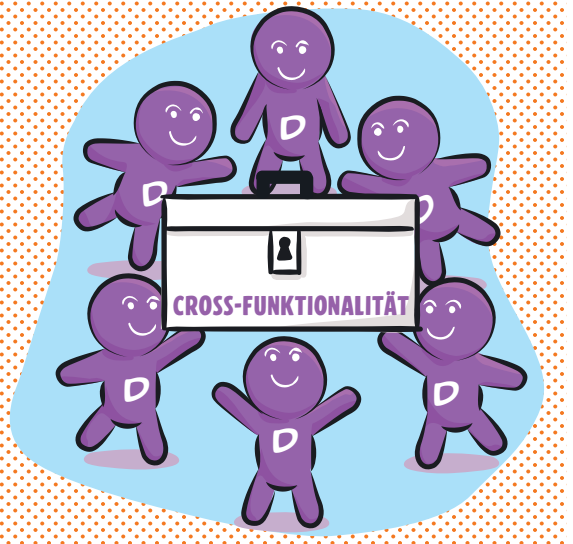
**DAMIT TEAMS DIE ANSPRUCHSVOLLE ARBEIT,
SELBSTÄNDIG LÖSUNGEN ZU ERARBEITEN,
AUCH UMSETZEN KÖNNEN.**



**WIR MACHEN ANSPRUCHSVOLLE ARBEIT!
WIR SIND NICHT NUR
JIRA-TICKET-ERLEDIGER!**

SIE CODEN NICHT NUR
ENTSPRECHEND DER
SPEZIFIKATIONEN.

Entwicklungsteams
sind interdisziplinär.
Sie haben als Team
alle Fähigkeiten, die
notwendig sind, um
ein Produktinkrement
zu erstellen
- Scrum Guide



EIN CROSS-FUNKTIONALES TEAM HAT BEREITS ODER ERLERNT ALLE
NOTWENDIGEN FÄHIGKEITEN, UM SELBST KOMPLETTE WERTHALTIGE
INKREMENTE ERSTELLEN ZU KÖNNEN.



SCRUM VEREINT CROSS-FUNKTIONALITÄT MIT
DER BESEITIGUNG DER IDENTIFIKATION VON
PERSONEN MIT ROLLEN.



KEINE ROLLEN

DURCH DIE BESEITIGUNG DER IDENTIFIKATION VON PERSONEN MIT ROLLEN, GEHT DIE **VERANTWORTUNG FÜR DIE ARBEITSPROZESSE AUF DAS TEAM** ÜBER

MANCHE MENSCHEN DENKEN, DASS ES BEI SCRUM DARUM GEHT, DINGE WIE BURNDOWN CHARTS, FIBONACCI ZAHLEN ODER VELOCITY **HINZUZUFÜGEN**.



Scrum kennt für Mitglieder des Entwicklungsteams keine Titel. Dies ist unabhängig von der Arbeit, die diese Personen erledigen.
- Scrum Guide

DIESE ERGÄNZUNGEN SIND MANCHMAL GANZ NÜTZLICH, ABER SIE SIND NICHT TEIL VON SCRUM.

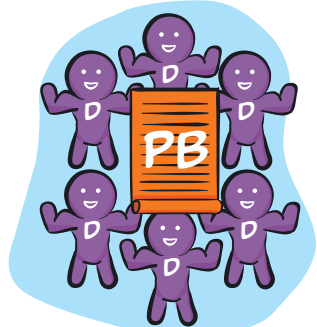
DIE ENTSCHIEDENDEN VORTEILE VON SCRUM KOMMEN DURCH DIE **BESEITIGUNG** VON PROZESSEN UND ROLLEN.



NEUER EINTRAG
NEUER EINTRAG
NEUER EINTRAG
EINTRAG
EINTRAG

WENN DER PRODUCT OWNER EINE WICHTIGE BUSINESS-ENTSCHEIDUNG GETROFFEN HAT, DANN KANN ER ODER SIE DAS PRODUKT BACKLOG DEMENTSPRECHEND ANPASSEN.

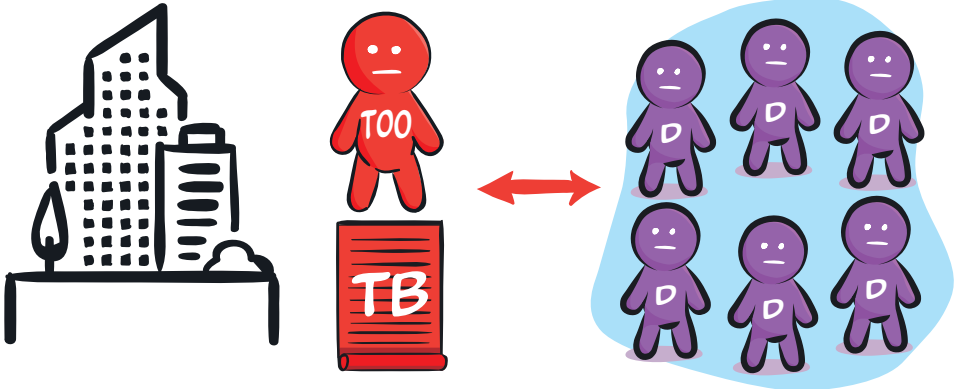
... ES BRAUCHT DESWEGEN KEINE UMSTRUKTURIERUNG DER ORGANISATION. DAS TEAM BESITZT BEREITS DIE VORAUSSETZUNGEN, SICH UMFASSENDEN PROBLEMEN ZU WIDMEN UND NEUES ZU LERNEN.



SZENE 4B:

WIE BEHINDERT EIN VERZERRTES VERSTÄNDNIS DER PRODUCT OWNER ROLLE DIE WERTSCHÖPFUNG?

EIN TEAM IN EINER GROßEN ORGANISATION LÄUFT GEFAHR, SICH IN EINEM BESTIMMTEN BEREICH DES CODES ÜBERMÄSSIG ZU SPEZIALISIEREN.



(ANDERE TEAMS VERSTEHEN DIESEN CODE DANN AUCH NICHT MEHR.)



IHRE FÄHIGKEITEN WERDEN VERALTET SEIN UND SIE WERDEN NICHT WISSEN, DASS ES BEREITS ANDERE NÜTZLICHE TECHNIKEN GIBT.

DER TEAM OUTPUT OWNER WIRD VERSUCHEN, DAS LOKALE BACKLOG NACH WERT ZU SORTIEREN.



VOILÀ - HIER IST DIE ILLUSION EINER FUNKTIONIERENDEN SCRUM IMPLEMENTIERUNG.



TEAMS KÖNNEN EBENFALLS DEM GLAUBEN VERFALLEN, DASS DIES OPTIMAL SEI.

VIELLEICHT WEIL SIE SICH ZU SEHR AUF DEN OUTPUT KONZENTRIEREN - VIELLEICHT IST ES AUCH EINFACH BEQUEM, GENAU GESAGT ZU BEKOMMEN, WAS MAN TUN SOLL.

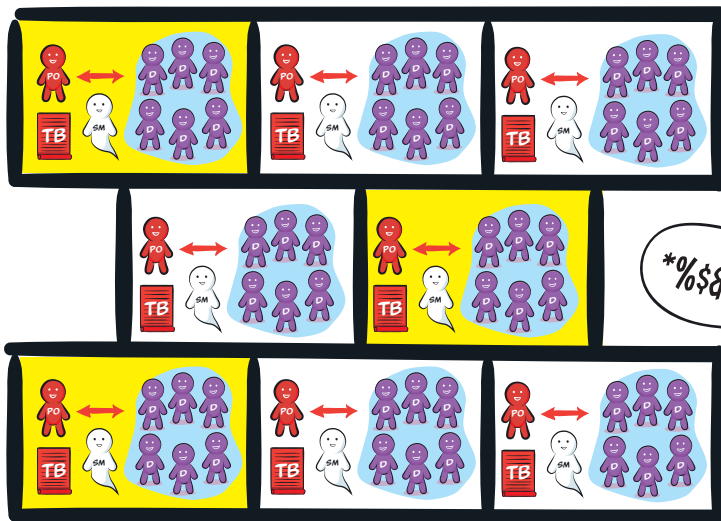
AUCH SCRUM MASTER, MANAGER, COACHES UND TRAINER SIND NICHT DAVOR GEFEIT, VON DIESER **LOKALEN OPTIMIERUNG** GETÄUSCHT ZU WERDEN.

LEIDER IST DER WERT FÜR DEN KUNDEN KLEINER ALS ER SEIN KÖNNTE, DENN IN ANDEREN BACKLOGS IST WICHTIGERE ARBEIT **VERSTECKT - LEIDER INTRANSPARENT FÜR UNSER TEAM !**

\$8000 EINTRAG
\$8000 EINTRAG
\$7000 EINTRAG
\$7000 EINTRAG
\$7000 EINTRAG
\$6000 EINTRAG
\$6000 EINTRAG

DER OBERSTE BACKLOG EINTRAG UNSERES TEAMS IST **WENIGER WICHTIG** ALS NIEDRIG PRIORISIERTE ARBEIT ANDERER TEAMS.

SEPARATE BACKLOGS FÜR EINZELNE TEAMS VERSCHLEIERN DAS PROBLEM.



NUR WENIGE TEAMS ARBEITEN AN DEN WIRKLICH WICHTIGSTEN AUFGABEN!

*%\$\$@#!



WIR BESCHRÄNKEN SELBST UNSERE WIRKSAMKEIT FÜR DEN KUNDEN.

UND DIE ÄNDERUNG DER PRODUKTAUSRICHTUNG - DER KERN VON AGILITÄT - WIRD DEUTLICH ERSCHWERT.

SZENE 5:

WAS IST SO STÖRENDE UND UNANGENEHM AN DER ROLLE EINES TEAM OUTPUT OWNERS?



TEAM OUTPUT OWNERS STEHEN IMMER ZWISCHEN DEN STÜHLEN.

SIE SIND VERMITTLER OHNE DIE AUTORITÄT, WICHTIGE GESCHÄFTSENTSCHEIDUNGEN TREFFEN ZU KÖNNEN.

DAS BUSINESS



DIE ENTWICKLER



SIE LAUFEN GEFAHR, ANFORDERUNGS- ODER BUSINESS-ANALYST ODER PROJEKTMANAGER ZU WERDEN.



SIE WERDEN FÜR DINGE VERANTWORTLICH GEMACHT, AUF DIE SIE KEINEN EINFLUSS HABEN.

SIE KÖNNTEN
VERSUCHEN, PERFEKTE
"USER STORIES" ALS
DETAILLIERTE
ANFORDERUNG ZU
SCHREIBEN UND SIE
WEITER ZU VERFEINERN,
WENN SIE NOCH NICHT
PERFEKT SIND.



SIE KÖNNTEN DIE ARBEIT DES
TEAMS MIT DER ANDERER
TEAMS KOORDINIEREN,
ABHÄNGIGKEITEN
VERFOLGEN,
VERWALTUNGSARBEIT
MACHEN UND
STATUSBERICHTE SCHREIBEN.

ODER DAS TEAM ZU
MEHR OUTPUT DRÄNGEN.

EIN TEAM OUTPUT OWNER
WIRD AUS DEN
VERSCHIEDENSTEN
RICHTUNGEN UNTER
DRUCK GESETZT UND IST
SO NICHT IN DER LAGE
UNTERNEHMERISCH ZU
HANDELN.

*"In keiner Hinsicht habe ich mir den Product
Owner als einen Business Analyst vorgestellt,
der Anforderungsmanagement betreibt."
- Ken Schwaber*

<https://kenschwaber.wordpress.com/2011/01/31/product-owners-not-proxies/>

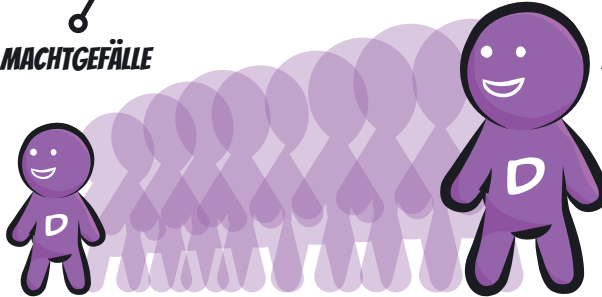
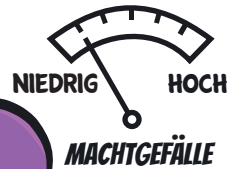
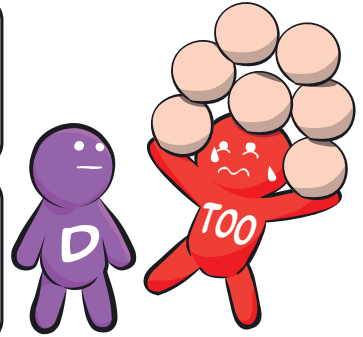


SZENE 6:

WIE KÖNNEN WIR MENSCHEN HELFEN, DIE IN IHRER ROLLE FESTGEFAHREN SIND, WÄHREND WIR SELBSTORGANISATION UND CROSS-FUNKTIONALITÄT STÄRKEN?

WIR RESPEKTIEREN DIEJENIGEN, DIE GLAUBEN, DASS EINE PERSON PRO TEAM, WELCHE DIESE ROLLE SPIELT, ANGEMESSEN FÜR IHRE SITUATION IST.

MIT JEMANDEM DER IMMER IM RAUM IST UND UNMITTELBARES FEEDBACK GIBT, KANN MAN VIEL ERREICHEN - UND DIES WOLLEN WIR NATÜRLICH ALLE.



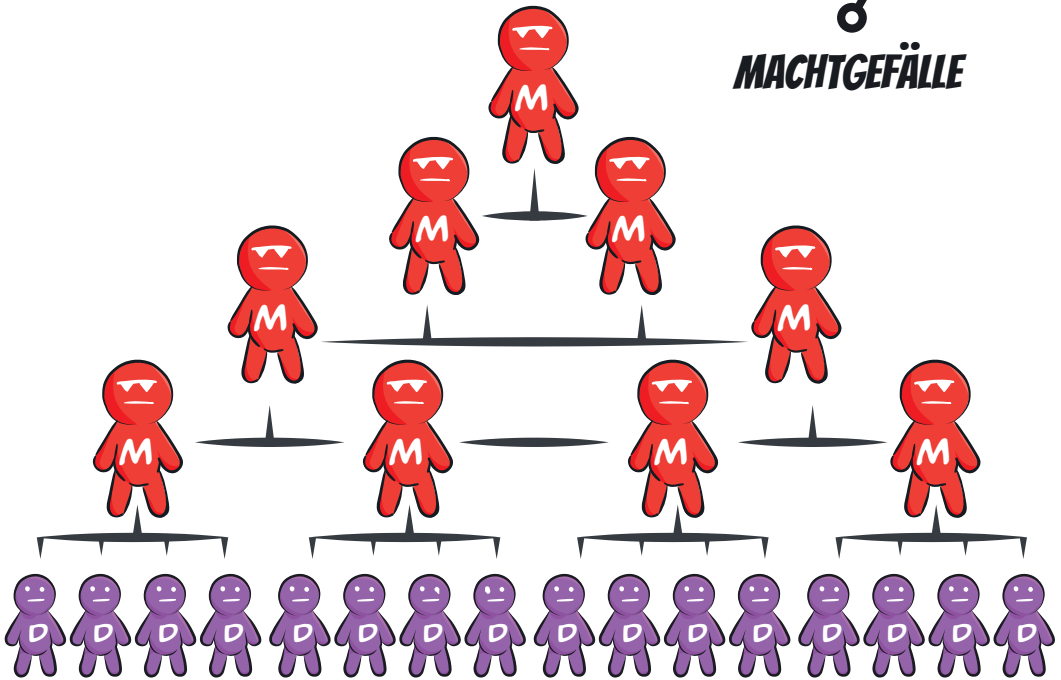
DIE ORTE, AN DENEN DIES HEUTE **GUT FUNKTIONIERT**, HABEN BEREITS EINE SOZIALE UMGEBUNG GESCHAFFEN, DIE MACHTUNTERSCHIEDE MINIMIERT, SO DASS MENSCHEN DIE VERANTWORTUNG GEMEINSAM ÜBERNEHMEN, SO WIE ES EIN ROLLENFREIES TEAM TUN SOLLTE.



*Einzelne Mitglieder des Entwicklungsteams können zwar spezialisierte Fähigkeiten oder Spezialgebiete haben, aber die Rechenschaftspflicht obliegt dem Team als Ganzem.
- Scrum Guide*



ABER IN **TYPISCHEN** ORGANISATIONEN WERDEN DIE MENSCHEN VON HIERARCHIE UND TITELN BEEINFLUSST.



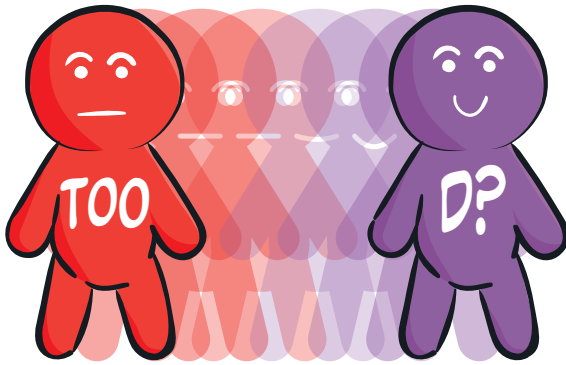
FÜR SIE SIND DIE **AN DIE ROLLEN GEKOPPELTEN STATUSUNTERSCHIEDE SEHR REAL...**

IST EIN TEAM **SELBSTORGANISIERT**, WENN WIR EINEM MITGLIED EINE SPEZIELLE ROLLE ZUTEILEN? ERKENNEN SIE DEN WIDERSPRUCH DARIN ZU SAGEN "ALLE TEAMMITGLIEDER SIND GLEICH", ABER EIN TEAMMITGLIED IST "GLEICHER" ALS DIE ANDEREN?



WIR BESCHRÄNKEN AGILITÄT, WENN WIR SO TUN, ALS SEIEN TEAM OUTPUT OWNER DAS GLEICHE WIE PRODUCT OWNER.

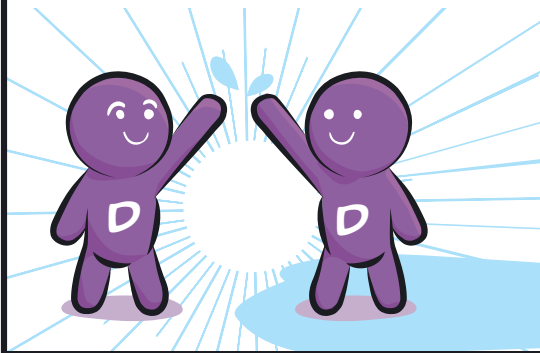
UM DAS HINZUFÜGEN UNNÖTIGER EBENEN ZU VERMEIDEN, ACHTEN SIE DARAUF, DASS SCRUM NUR DREI ROLLEN VORSIEHT. BEACHTEN SIE AUCH DAS POTENTIAL VON ROLLENBEFREITER SELBSTORGANISATION ...



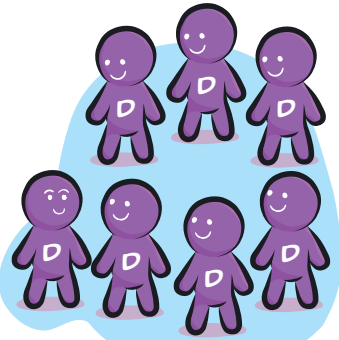
... SOFERN DIE SCRUM MASTER UND DAS MANAGEMENT DIE ENTSPRECHENDE UMGEBUNG ERMÖGLICHEN.

WARUM SOLLTE MAN ANGST HABEN VOR EINEM NEUEN TEAMMITGLIED, DASS SICH NICHT ÜBER EINE ROLLE VOM REST DES TEAMS ABGRENZT?

DANN KÖNNTE DAS TEAM MITEINANDER AUSKNOBELN WER WAS WANN TUT (IN JEDER SITUATION), ANSTATT DURCH EINEN VON AUßEN VORGEGEBENEN PROZESS EINGESCHRÄNKT ZU SEIN.



SELBSTORGANISATION AUF TEAM-EBENE ENTSTEHT DURCH DIE ABWESENHEIT VON ROLLEN. WAS IST DARAN BEÄNGSTIGEND?



Sie sind selbstorganisierend. Niemand (nicht einmal der Scrum Master) sagt dem Entwicklungsteam, wie es aus dem Product Backlog potentiell auslieferbare Funktionalität erzeugen soll.
- Scrum Guide



TEILEN SIE MIR IHRE BEFÜRCHTUNGEN MIT UND ICH MACHE EINEN FOLGE-COMIC, UM IHRE BEDENKEN ZU ADRESSIEREN.



SZENE 7:

WARUM IST ES UNNÖTIG NEUE ROLLEN ZU ERFINDEN, WIE ETWA EINES "CHIEF PRODUCT OWNER"?

Auf lange Sicht besteht der einzige nachhaltige Wettbewerbsvorteil Ihrer Organisation in der Fähigkeit, schneller zu lernen als die Konkurrenz.
-Peter Senge

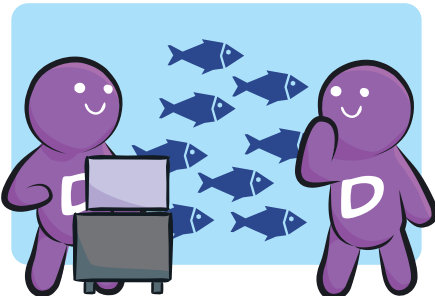


WENN ICH EIN PRODUKT MIT MEHREREN TEAMS ENTWICKELN UND WENN UNSER LANGFRISTIGES ÜBERLEBEN DAVON ABHÄNGEN WÜRD, UNS AUF DIE WICHTIGSTEN DINGE FOKUSSIEREN ZU KÖNNEN, WÜRD ICH DIESE THEMEN IN GENAU EIN ECHTES PRODUKT BACKLOG EINTRAGEN. ICH WÜRD DIE TEAMS BITTEN, SICH AUSSCHLIEßLICH AUF DIESES PRODUCT BACKLOG ZU KONZENTRIEREN,



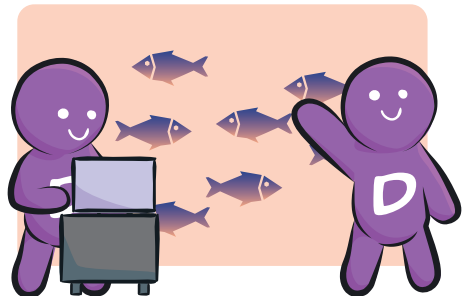
UND NICHT AUF DAS, WAS FÜR SIE IN DER VERGANGENHEIT AM EINFACHSTEN WAR.

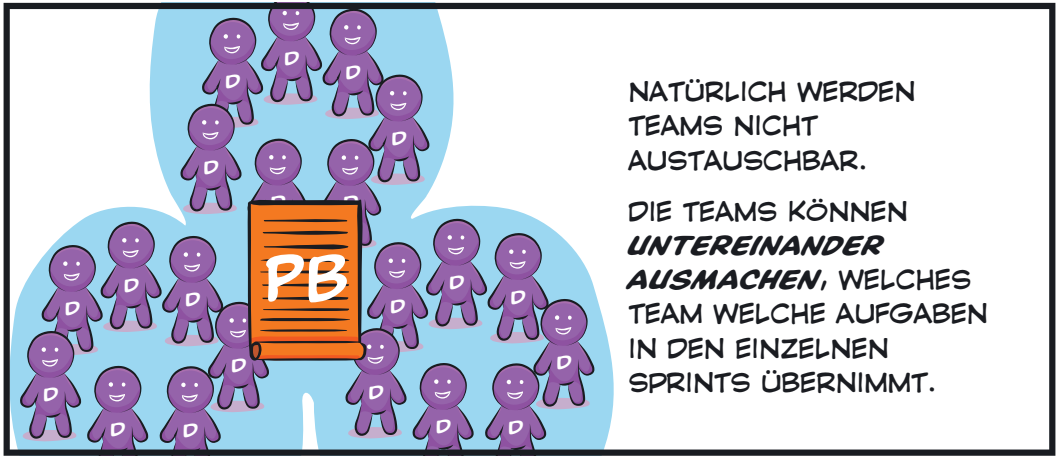
STELLEN WIR UNS EINMAL VOR, WIR SIND IN EINEM TEAM, DAS NORMALERWEISE ROBOTERFISCHE PROGRAMMIERT, SO DASS SIE IN SCHWÄRMEN ZUSAMMENBLEIBEN.



ABER DIESEN MONAT IST ES FÜR DIE FIRMA AM WICHTIGSTEN, DASS DIE FISCHE IHRE FARBE ENTSPRECHEND DER WASSERTEMPERATUR ÄNDERN.

UNSER TEAM MUSS NEUE FÄHIGKEITEN ERLERNEN, UM DAS BUSINESS VORANZUBRINGEN





NATÜRLICH WERDEN TEAMS NICHT AUSTAUSCHBAR.

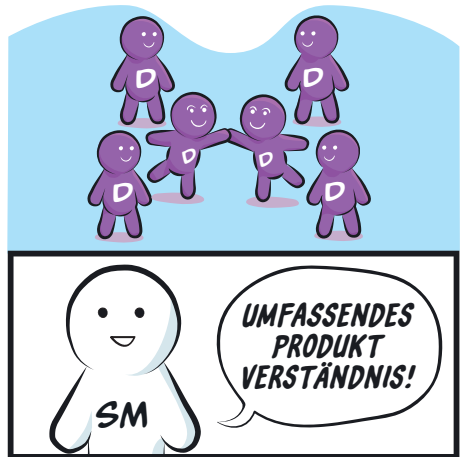
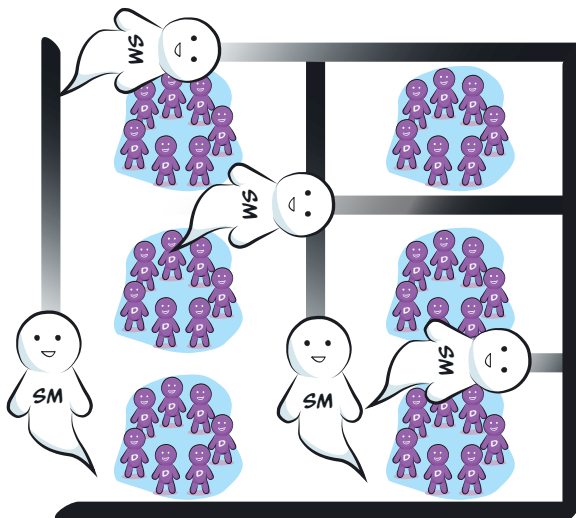
DIE TEAMS KÖNNEN **UNTEREINANDER AUSMACHEN**, WELCHES TEAM WELCHE AUFGABEN IN DEN EINZELNEN SPRINTS ÜBERNIMMT.



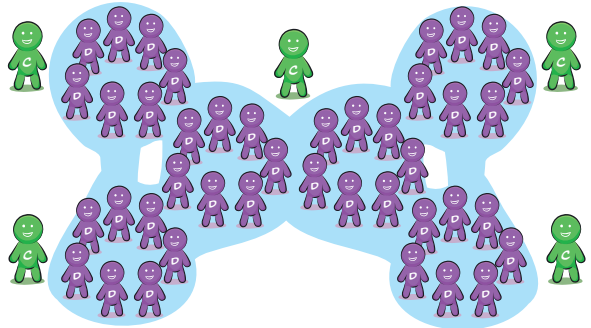
Ein einziges Product Backlog [wird] benutzt, um die anstehende Arbeit am Produkt zu beschreiben.
- Scrum Guide

UM EIN UMFASSENDES PRODUKTVERSTÄNDNIS ZU FÖRDERN, WÜRDIE ICH DIE SCRUM MASTER BITTEN, DIE BARRIEREN ZWISCHEN DEN TEAMS ZU REDUZIEREN,

UND DEN PRODUKTENTWICKLERN ERKLÄREN, DASS DIE ZUSAMMENARBEIT ÜBER TEAMGRENZEN HINWEG JETZT IN IHRER EIGENEN VERANTWORTUNG LIEGT.

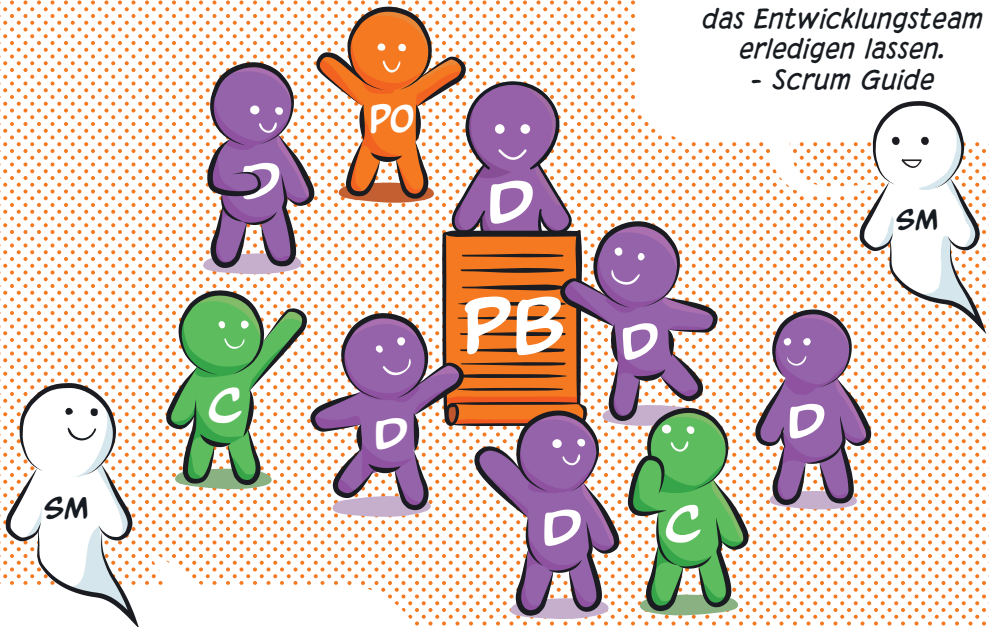


ICH WÜRD E AUCH DIE HINDERNISSE BESEITIGEN, WELCHE DIE ENTWICKLER DAVON ABHALTEN, DETAILFRAGEN SELBSTÄNDIG MIT DEM KUNDEN ABZUKLÄREN. DAS BEDEUTET, WIR MÜSSEN DEN ENTWICKLERN IHRE ARBEIT NICHT MEHR MUNDGERECHT AUFBEREITEN.



JETZT WERDEN DIE ENTWICKLER DABEI HELFEN DAS PRODUKT BACKLOG ZU MANAGEN.

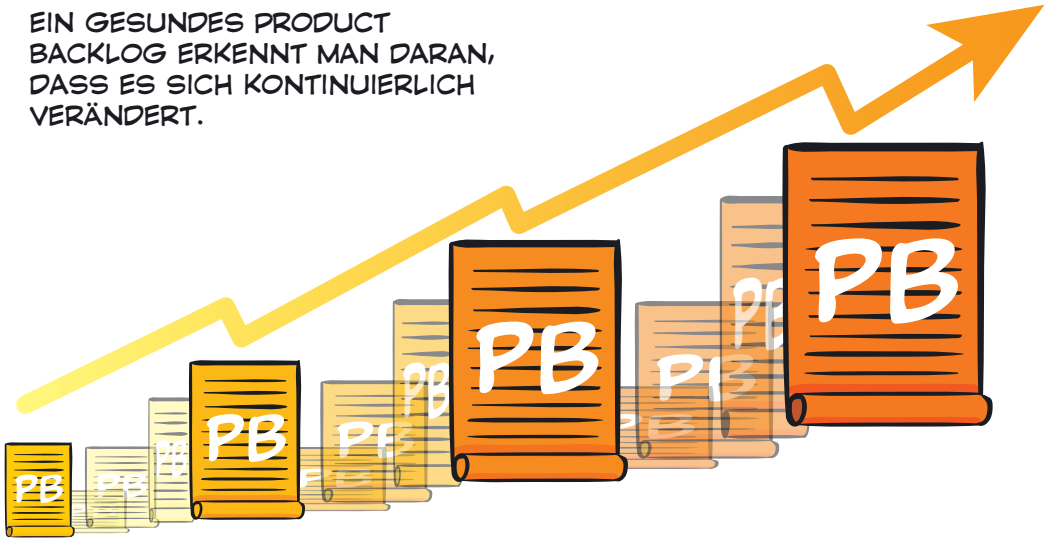
Der Product Owner kann das Product Backlog Management selbst durchführen oder es durch das Entwicklungsteam erledigen lassen.
- Scrum Guide



Jeder muss sich mit den Kunden und den Nutzern austauschen um Empathie und Verständnis aufzubauen.
- Jeff Patton

ES KANN **JAHRE** DAUERN, BEVOR ALL DIES SO FUNKTIONIERT, WIE ICH ES BESCHREIBE, ABER ES IST MÖGLICH UND ES WURDE SCHON ERFOLGREICH UMGESETZT.

EIN GESUNDES PRODUCT BACKLOG ERKENNT MAN DARAN, DASS ES SICH KONTINUIERLICH VERÄNDERT.



WIR BRAUCHEN JEMANDEN MIT ECHTER **AUTORITÄT** UND EINER **VISION**, UM DEN WERT UNSERER ARBEIT ZU MAXIMIEREN.

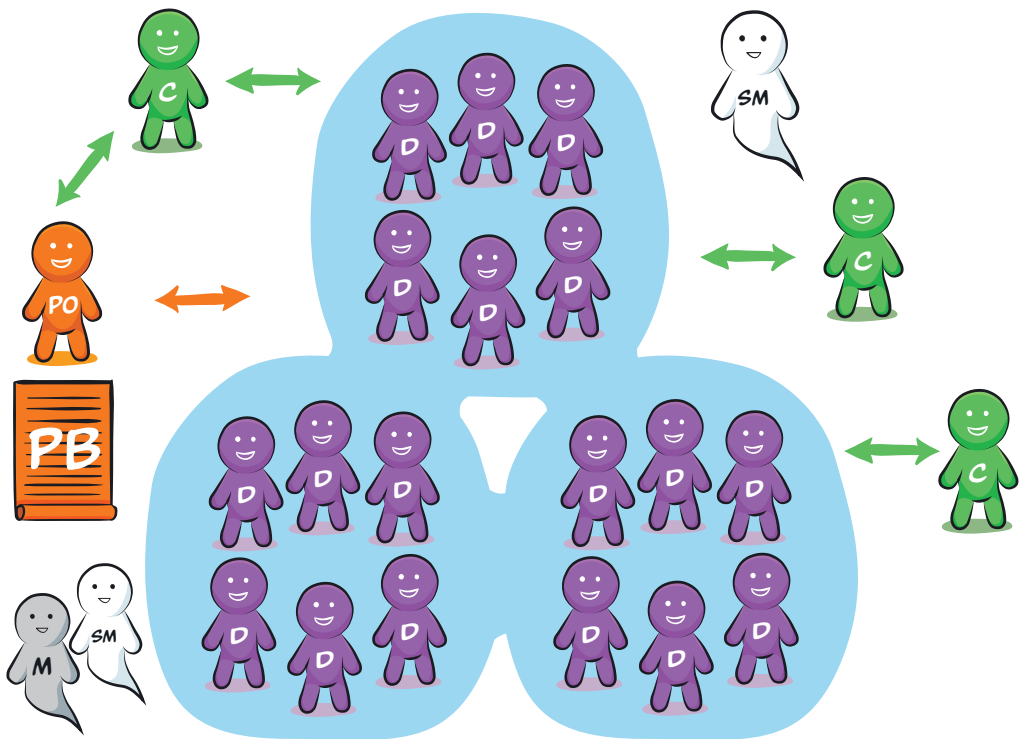
WIR MÜSSEN KEINEN NEUEN NAMEN ERFINDEN FÜR UNSEREN ULTIMATIVEN ENTSCHIEDER ÜBER PRIORITÄTEN, WEIL ES KEINER NEUEN ROLLE BEDARF.



NENNEN WIR DIESE PERSON **PRODUCT OWNER**.

PRODUCT OWNER





DER PRODUCT OWNER UND DAS PRODUKT BACKLOG BESCHREIBEN DAS **WAS**.



INDEM DIE ENTWICKLER DEN KUNDEN DIREKT ANSPRECHEN, WERDEN ÜBERGABEN VERMIEDEN.

←→
UNTERHALTUNGEN ÜBER AUSRICHTUNG, PRIORITÄTEN, GESCHÄFTSSTRATEGIE UND VISION.

←→
UNTERHALTUNGEN ÜBER DETAILS DER KUNDENBEDÜRFNISSE.



MITGLIEDER DES ENTWICKLUNGSTEAMS KÖNNEN BUSINESS EXPERTEN, UI/UX DESIGNER ODER AUCH DER EHEMALIGE TOO SEIN.



REIBUNGSLOSE, ROLLENFREIE KOORDINATIONSBEREICHE FÜR TEAMS. DIE TEAMS HABEN HOHEIT ÜBER DAS **WIE**.



DIE SCRUM MASTER UND DAS MANAGEMENT SIND NUN AUF EINER ANDEREN EBENE. SIE KOORDINIEREN NICHT LÄNGER DIE ARBEIT, SONDERN BESEITIGEN SCHÄDLICHE VORGABEN UND LEHREN DAS DENKEN AUF SYSTEMEBENE.

FALLS SIE MEHR DARÜBER LERNEN WOLLEN, WIE MAN DIE PROBLEME IN DIESER GESCHICHTE ANGEHT:

ANSEHEN



https://youtu.be/1BZf_Oa7W94
(That's the letter O, not a zero.)

BESUCHEN

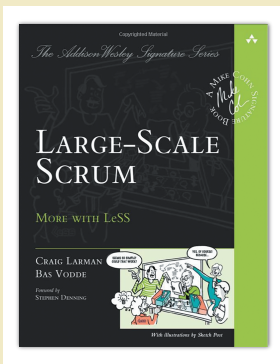


<https://less.worksv>

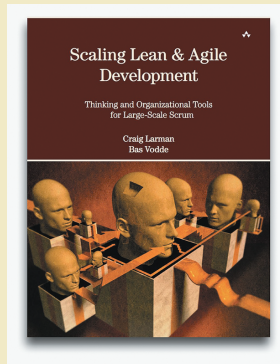
ALS ERSTES LESEN

DANN LESEN

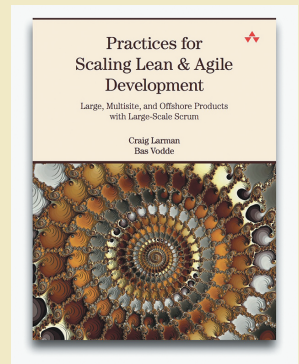
DANN LESEN



Large Scale Scrum: More With LeSS, Larman/Vodde (2016)



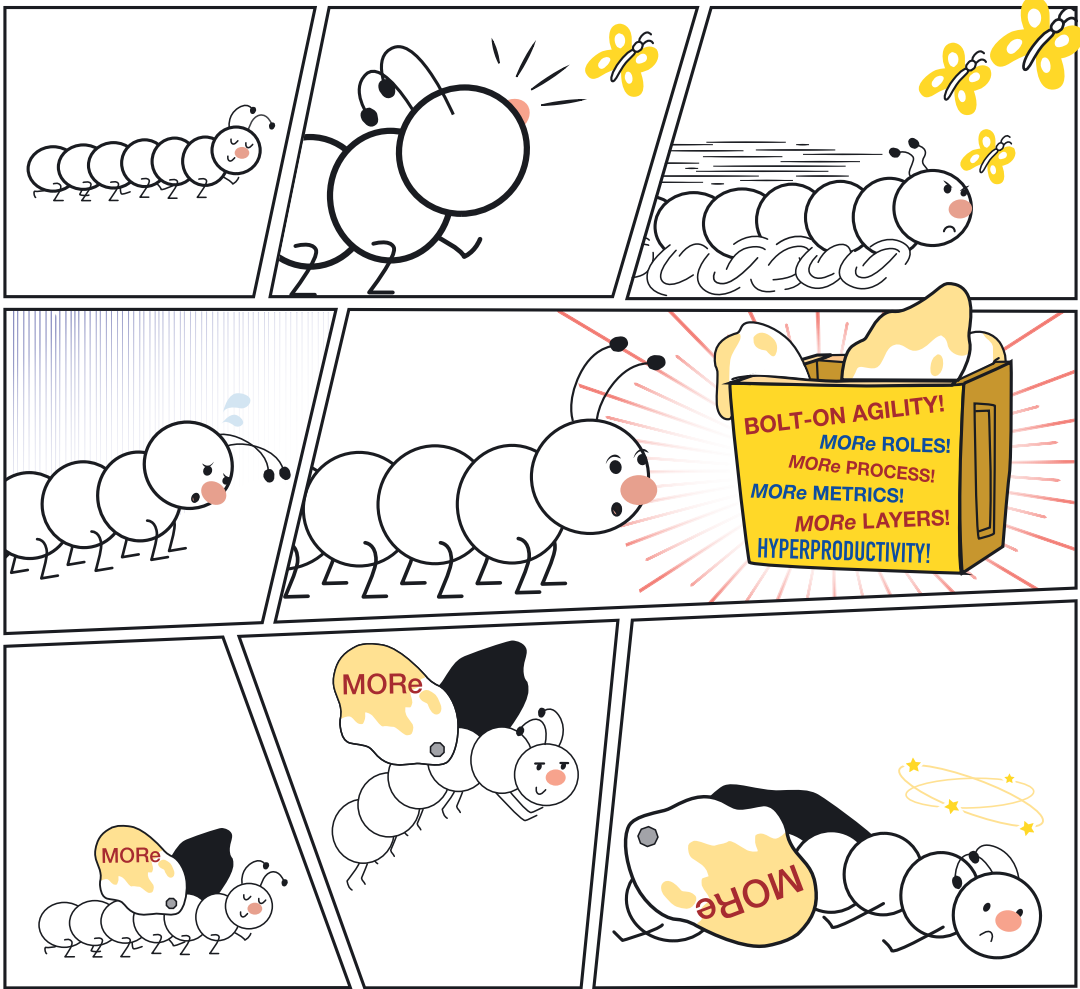
Scaling Lean & Agile Development, Larman/Vodde (2008)



Practices for Scaling Lean & Agile Development, Larman/Vodde (2010)



MJ (MICHAEL JAMES)
hat vieles geschrieben, einschließlich der Scrum Master Checklist, zu finden unter:
<http://ScrumMasterChecklist.org>
Schreiben Sie ihm: mj@seattlecscrum.com
Twittern Sie ihm: [@michaeldotjames](https://twitter.com/michaeldotjames)



When you get tired of MORe, try LeSS.