

ERSTAUNLICHES SCRUM

Band 1 Episode 1

WARUM "SCRUM" ALLEIN 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
コミック版をご覧いただけます。

<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 STÖRENDE 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 KLEINER FIRMA
KENNENGELERNT.



**VISION
UND
PRIORITYÄTEN**

DIE PRODUKTVISION ZU
KENNEN WAR EINFACH, AUCH
WENN DIESER SICH WEITER
ENTWICKELTE. GENAU SO WAR ES
MIT UNSEREN PRIORITYÄTEN.

UNSER PRODUCT OWNER, EIN UNTERNEHMER,

PRODUCT OWNER

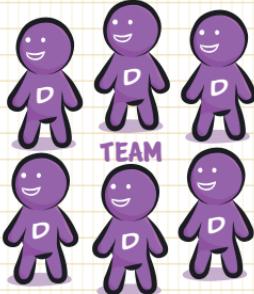
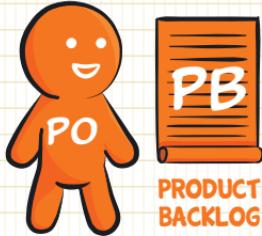
WAR IMMER IN DER NÄHE UND VERFÜGBAR.
ER TEILTE DIE GESCHÄFTSZIELE
REGELMÄßIG MIT UNS.

VISION
UND
PRIORITYÄTEN

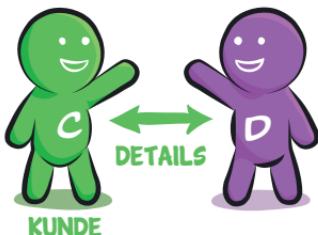


SCRUM
MASTER

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



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.



SZENE 2:

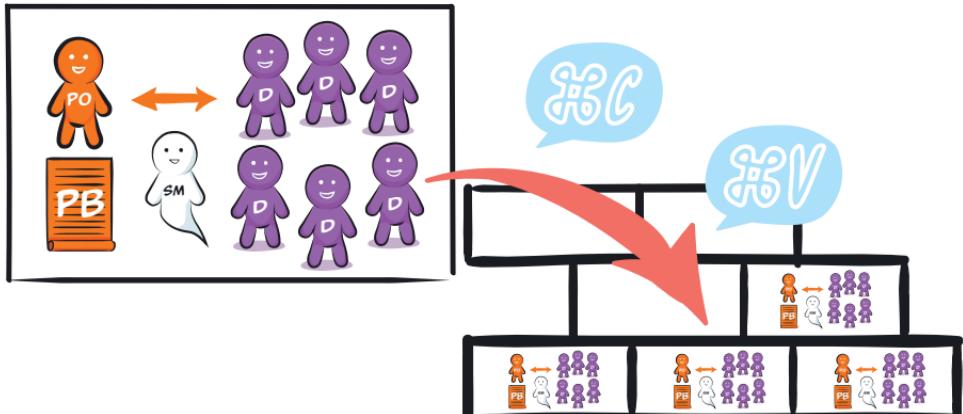
WELCHEN MISSVERSTÄNDNISSEN IST IHRE GROÙE
ORGANISATION IM HINBLICK AUF DIE PRODUCT
OWNER ROLLE AUSGESETZT?

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 GROÙE ORGANISATION **EINFÜGEN**?

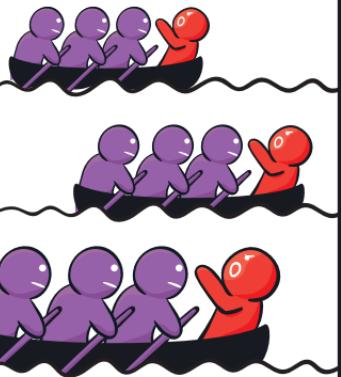


WEIL ES LEDIGLICH UM DIE TEAMPRODUKTIVITÄT GING, SCHIEN ES
LOGISCH, DASS JEDES TEAM SEINEN EIGENEN PRODUCT OWNER
BEKOMMT.

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



UMFASSENDE
PRODUKT
AUTORITÄT



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 DIESER 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

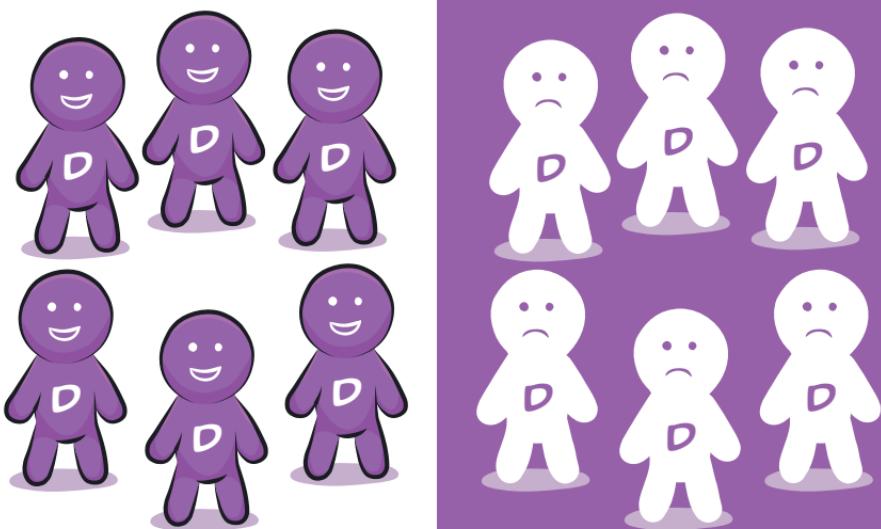
TEAM
BACKLOG



NICHT SCRUM

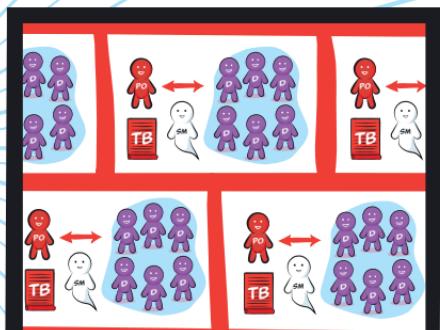
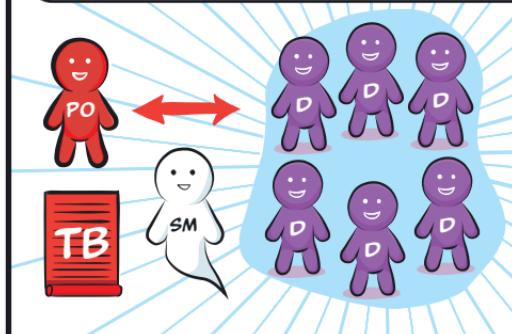
UMFASSENDE
PRODUKT
AUTORITÄT

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 DIESSE 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



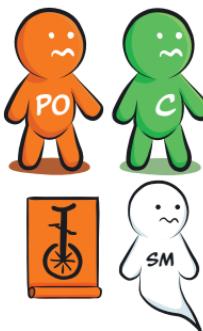
ABER NICHT *ZWISCHEN*
DEN TEAMS.

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

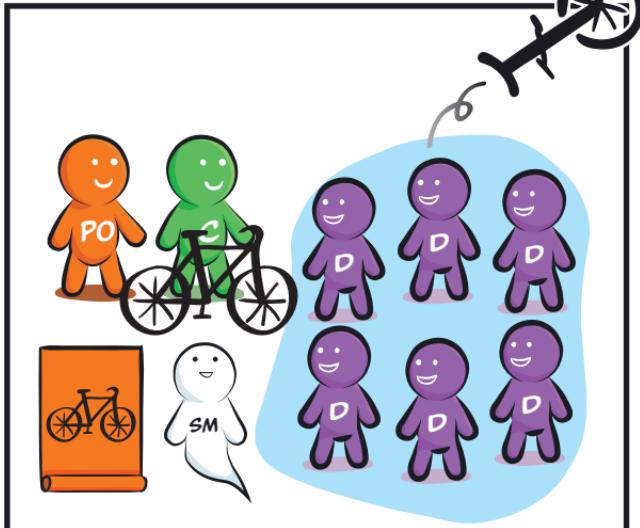
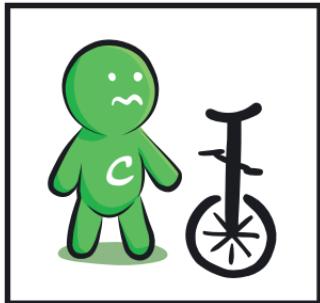


ES DEGRADIERTE HÄUFIG ZU EINEM
TRADITIONELLEN STATUS-MEETING
FÜR PROJEKTMANAGER.

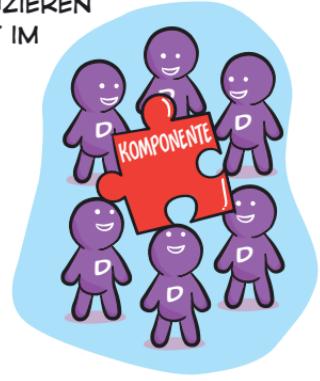
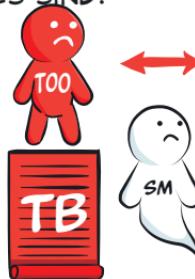
SZENE 3A: WIE VERZÖGERT EIN VERZERRTES BILD DER PRODUCT OWNER ROLLE DAS KUNDENFEEDBACK?



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



TEAMS IN GROBEN 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** GEMESEN WIRD.





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



VON TEAM 1

VON TEAM 2

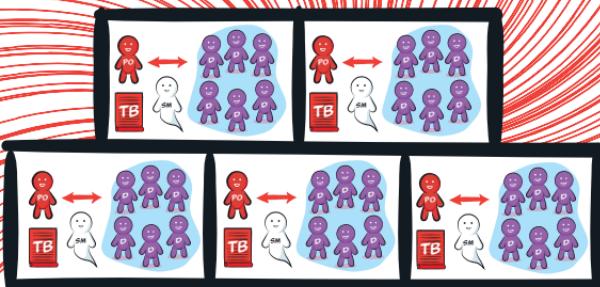


VON TEAM 1



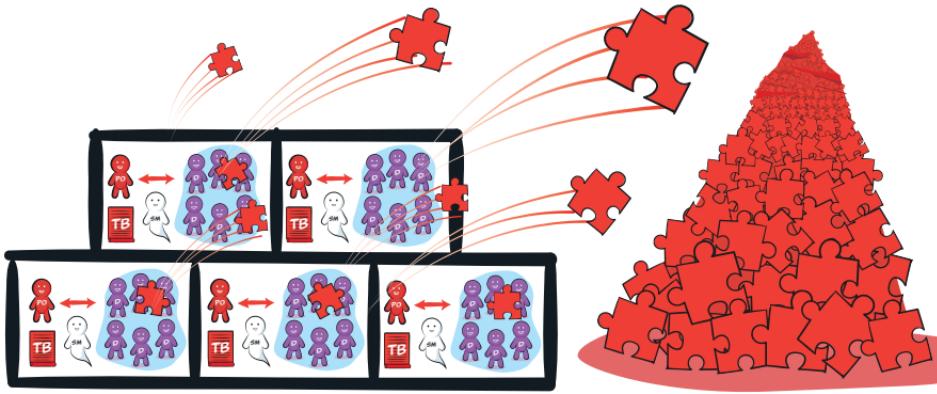
VON TEAM 2

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 UM EIN ECHTES KUNDENFEEDBACK ZU ERHALTEN, DAVON ZU LERNEN UND DIE AUSRICHTUNG ENTSPRECHEND ANZUPASSEN.



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



"HYPERPRODUKTIVITÄT"
KANN SCHMERZHAFT SEIN.



SZENE 3B:

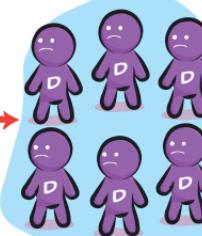
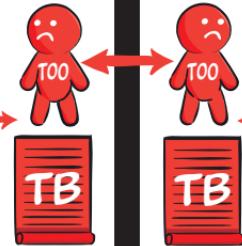
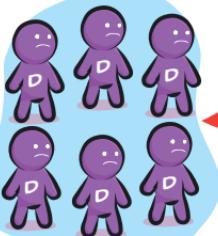
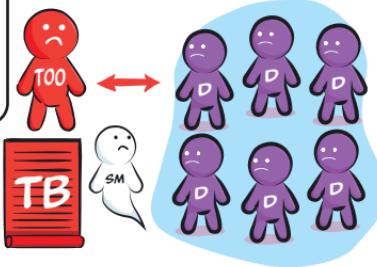
WIE VERRINGERT DAS VERZERRTE BILD DER PRODUCT OWNER ROLLE DIE MOTIVATION DER ENTWICKLER SOWIE IHR EINFÜHLUNGSVERMÖGEN FÜR DEN KUNDEN?

EINE ANDERE MERKWÜRDIGE EIGENSCHAFT IN GROBEN ORGANISATIONEN IST, DASS



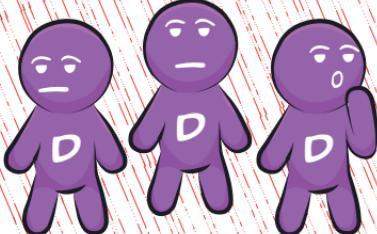
ENTWICKLUNGSTEAMS OFT WEDER MIT DEN KUNDEN NOCH MIT DEN ENDNUTZERN SPRECHEN!

ENTWICKLER BETRACHTEN DANN VERMITTLERROLLEN ALS DIE REPRÄSENTANTEN DER KUNDEN



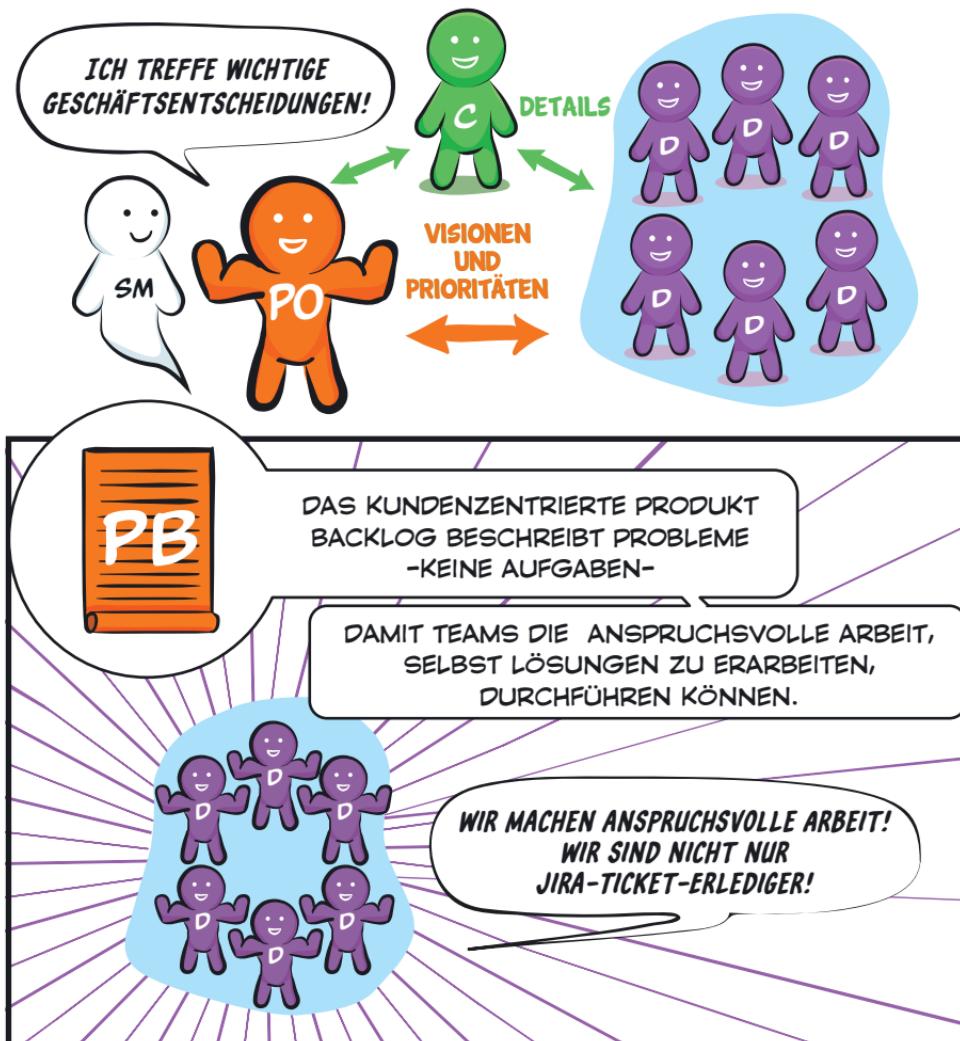
ODER
SOGAR
ANDERE
TEAMS.

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?

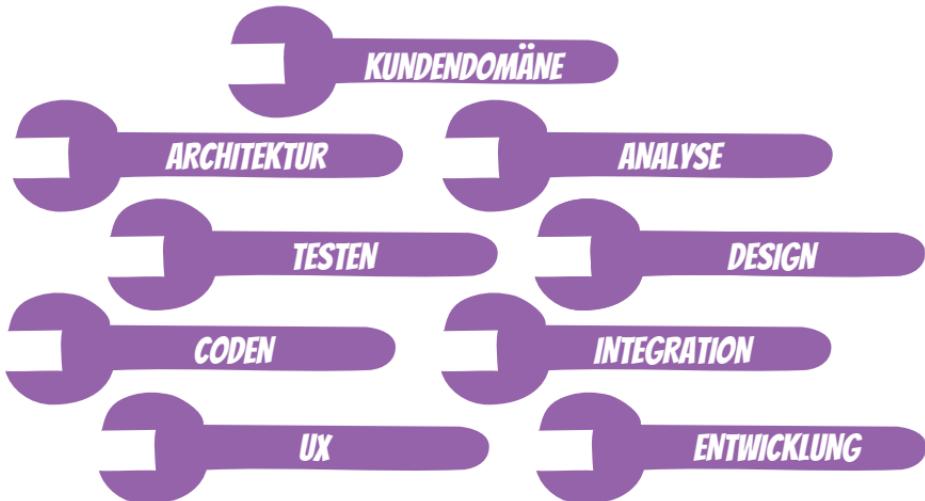
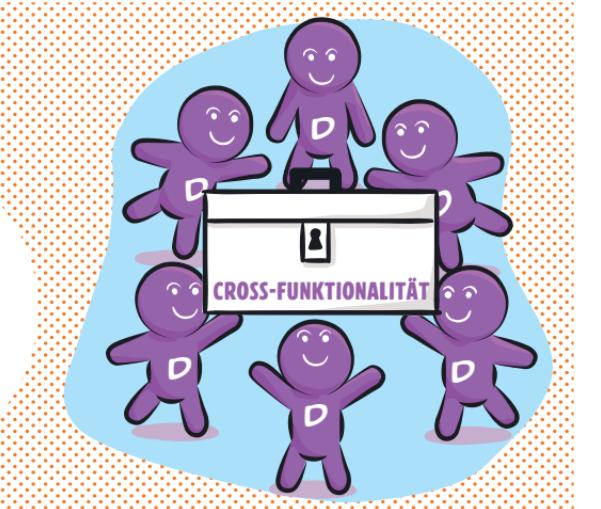
EIN ECHTER PRODUCT OWNER KANN SELBSTÄNDIG WICHTIGE
GESCHÄFTSENTSCHEIDUNGEN TREFFEN UND DIE PRODUKTVISION
IM LERNPROZESS WEITERENTWICKELN.



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 IDENTIKATION 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 entscheidenden Vorteile von Scrum kommen durch die **BESEITIGUNG** von Prozessen und Rollen.



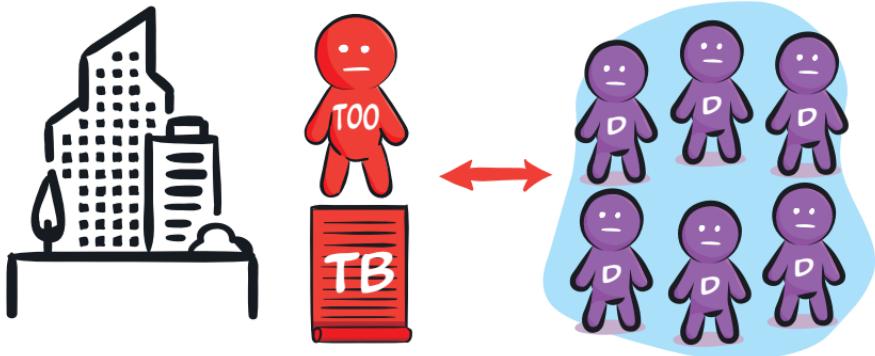
Wenn der Product Owner eine wichtige Business-Entscheidung getroffen hat, dann kann er oder sie das Produkt Backlog dementsprechend verändern.

... es braucht deswegen keine Umstrukturierung der Organisation. Das Team hat schon die Angewohnheit sich umfassenden Problemen zu widmen und neue Dinge zu lernen.



SZENE 4B:
WIE BEHINDERT EIN VERZERRTES VERSTÄNDNIS DER
PRODUCT OWNER ROLLE DIE WERTSCHÖPFUNG?

EIN TEAM IN EINER GROBEN 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 DEM GRÖBTESTEN WERT ZU ORDNEN.



VOILÀ - HIER IST DIE ILLUSION EINER FUNKTIONIERENDEN SCRUM IMPLEMENTIERUNG.



TEAMS KÖNNEN AUCH 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.

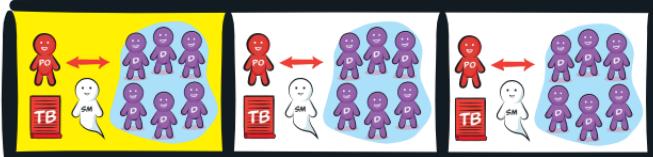
AUCH SCRUM MASTER, MANAGER, COACHES UND TRAINER SIND NICHT DAVOR GEFEIT, VON DIESER LOKALEN OPTIMIERUNG GETÄUSCHT ZU WERDEN.

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

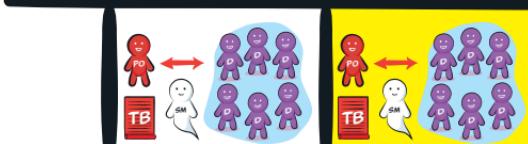
\$8000 EINTRAG
\$8000 EINTRAG
\$7000 EINTRAG
\$7000 EINTRAG
\$7000 EINTRAG
\$6000 EINTRAG
\$6000 EINTRAG

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

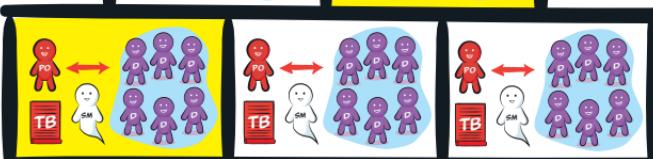
SEPARATE BACKLOGS FÜR INDIVIDUELLE TEAMS
VERSCHLEIERN DAS PROBLEM.



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.

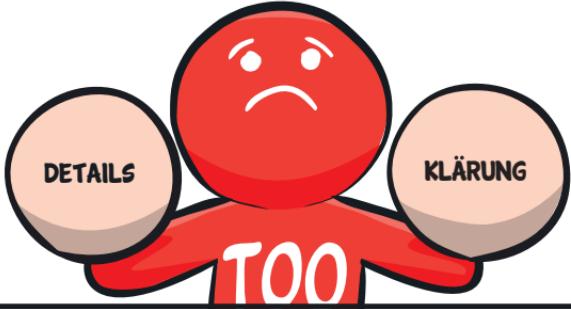


SIE WERDEN FÜR
DINGE
VERANTWORTLICH
GEMACHT, AUF DIE SIE
KEINEN EINFLUSS
HABEN.



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

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 AENDERER 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/>

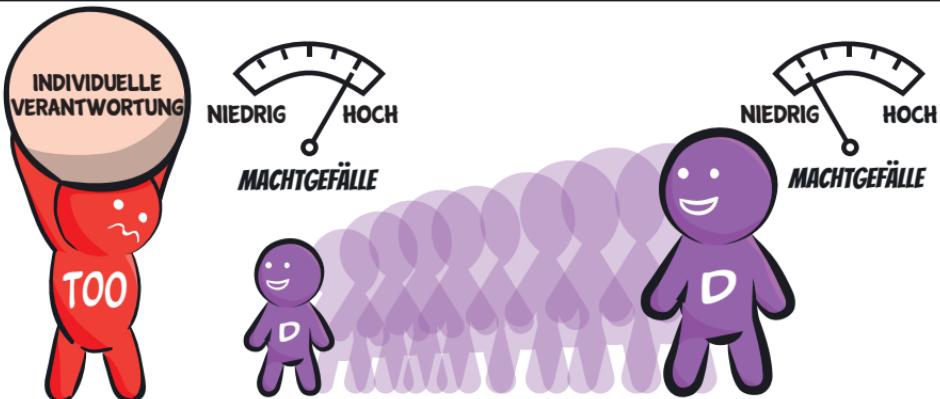
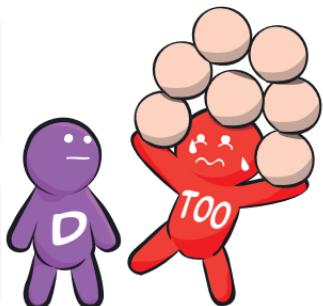


SZENE 6:

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.

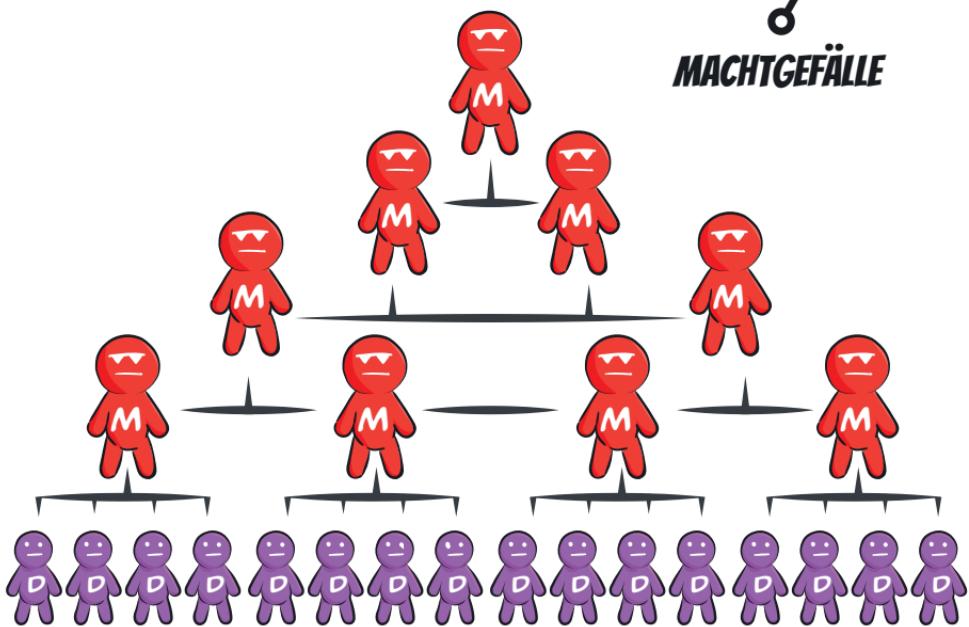
MIT JEMANDEM DER IMMER IM RAUM IST UND UNMITTELBARES FEEDBACK GIBT, KANN MAN VIEL ERREICHEN - UND DIES WOLLEN WIR NATÜRLICH ALLE.



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.



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



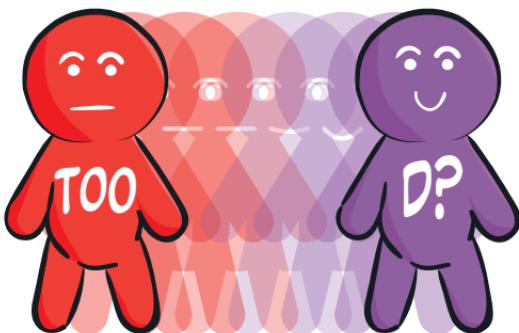
FÜR SIE SIND DIE AN DIE ROLLEN GEKOUPLENDEN
STATUSUNTERSCHIEDE SEHR REAL...

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?



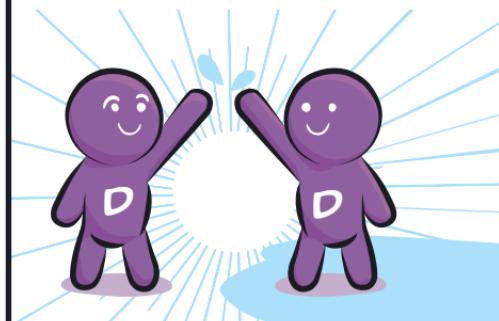
WIR BESCHRÄNKEN AGILITÄT, WENN
WIR SO TUN, ALS SEIEN TEAM
OUTPUT OWNER DAS GLEICHE WIE
PRODUCT OWNER.

UM DAS HINZUFÜGEN UNNÖTIGER EBENEN ZU VERMEIDEN, BEACHTEN SIE, DASS SCRUM NUR DREI ROLLEN VORSIEHT. SOWIE DIE POTENTIAL VON ROLLENBEFREITER SELBSTORGANISATION BEFREIT...



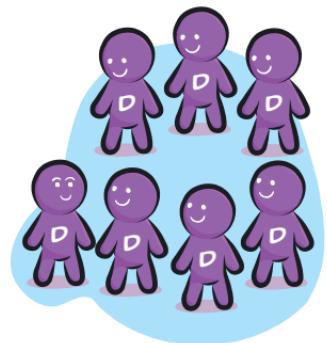
... SOFERN DIE SCRUM MASTER UND DAS MANAGEMENT DIE ENTSPRECHENDE UMGEBUNG ERMÖGLICHEN.

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



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

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

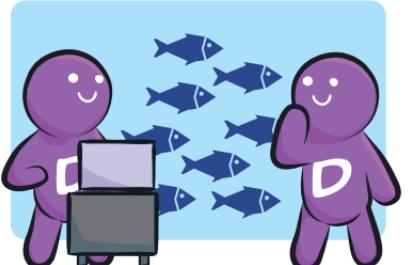


WENN ICH EIN PRODUKT MIT MEHREREN TEAMS ENTWICKELN UND WENN UNSER LANGFRISTIGES ÜBERLEBEN DAVON ABHÄNGEN WÜRDE, UNS AUF DIE WICHTIGSTEN DINGE FOKUSSIEREN ZU KÖNNEN, WÜRDE ICH DIESSE THEMEN IN GENAU EIN ECHTES PRODUKT BACKLOG EINTRAGEN. ICH WÜRDE DIE TEAMS BITTEN, SICH AUSSCHLIEBLICH AUF DIESES PRODUCT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



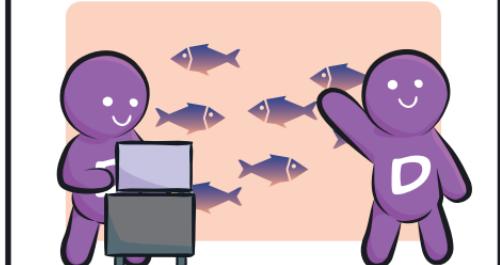
UND NICHT AUF DAS, WAS FÜR SIE IN DER VERGANGENHEIT AM EINFACHSTEN WAR.

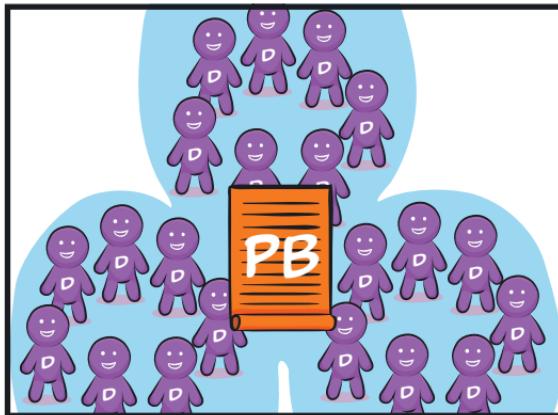
STELLEN WIR UNS EINMAL VOR, WIR SIND IN EINEM TEAM, DAS NORMALERWEISE ROBOTERFISCHE PROGRAMMIERT, SO DASS SIE IN SCHWÄRMEN ZUSAMMENBLEIBEN.



ABER DIESEN MONAT HAT FÜR DIE FIRMA DIE HÖCHSTE PRIORITÄT, DASS DIE FISCHE IHRE FARBE ÄNDERN, WENN DIE WASSERTEMPERATUR SCHWANKT.

UNSER TEAM MUSS NEUE FÄHIGKEITEN LERNEN, UM DEM BUSINESS ZU HELFEN ERFOLGREICH ZU SEIN.





NÄTÜRLICH WERDEN
TEAMS NICHT
AUSTAUSCHBAR.

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

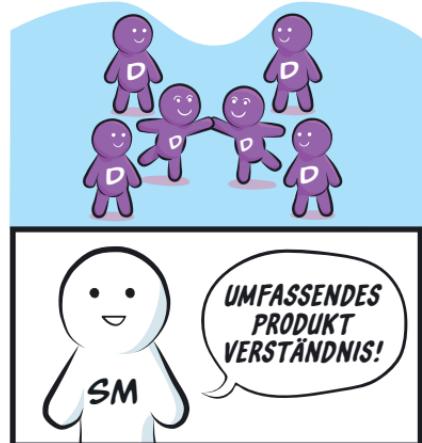
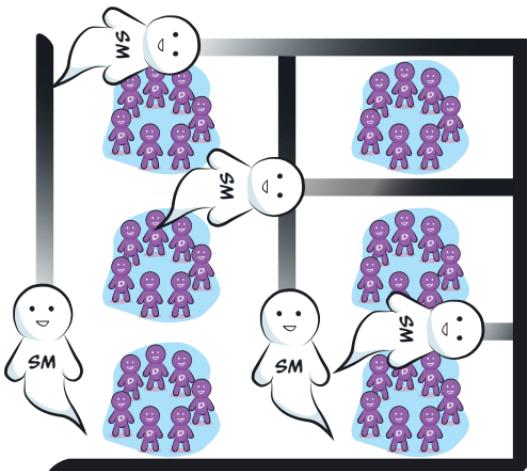


Ein einziges Product Backlog [wird]
benutzt, um die anstehende Arbeit
am Produkt zu beschreiben.

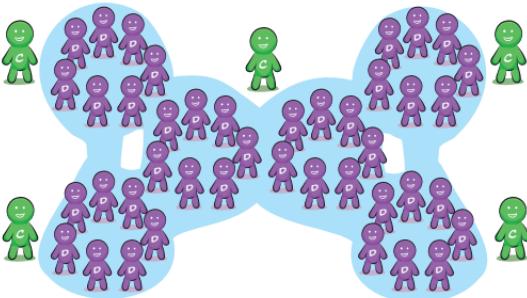
- Scrum Guide

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

UND DIE PRODUKTENTWICKLER
DAEBI UNTERSTÜTZEN, DASS
EIN ZUSAMMENWIRKEN ÜBER
DIE TEAMGRENZEN HINWEG
JETZT IHRER EIGENEN
VERANTWORTUNG LIEGT.

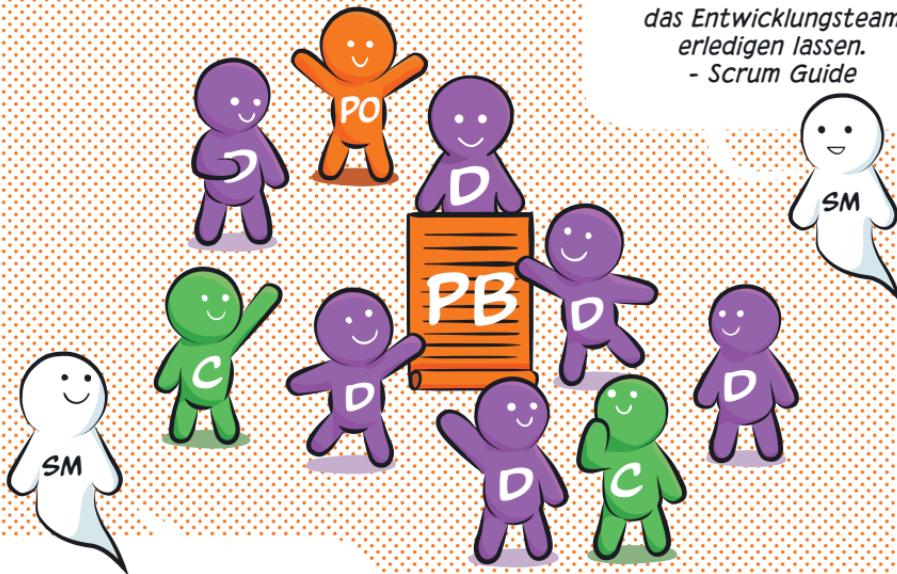


ICH WÜRDE AUCH DIE HINDERNISSE BESEITIGEN, WELCHE DIE ENTWICKLER DAVON ABHALTEN, DETAILFRAGEN SELBSTÄNDIG MIT DEM KUNDEN ABZUKLÄREN. DAS BEDEUTET, WIR MÜSSEN DEN ENTWICKLERN IHRE ARBEIT NICHT MEHR MUNDGERECHT AUFBEREITEN.



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

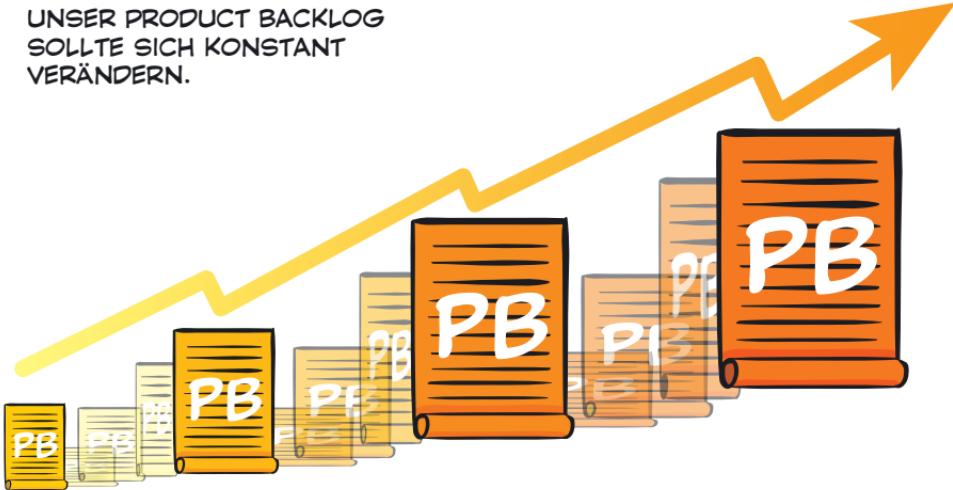
Der Product Owner kann das Product Backlog Management selbst durchführen oder es durch das Entwicklungsteam erledigen lassen.
- Scrum Guide



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.

UNSER PRODUCT BACKLOG
SOLLTE SICH KONSTANT
VERÄNDERN.



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

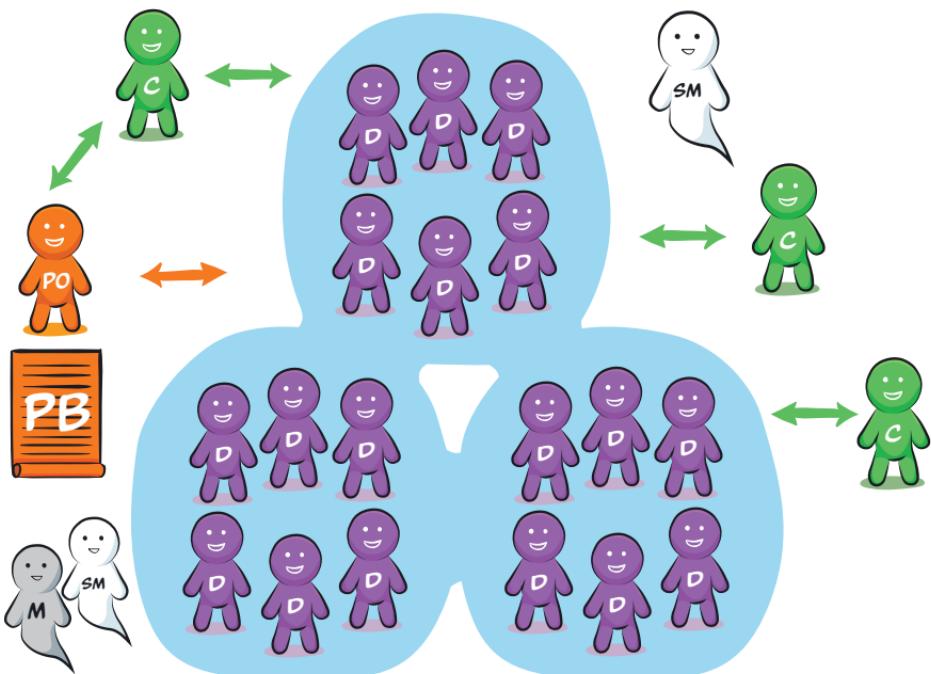
WIR MÜSSEN KEINEN NEUEN NAMEN ERFINDEN FÜR UNSEREN ULTIMATIVEN ENTSCHEIDER ÜBER PRIORITYÄTEN, WEIL ES KEINER NEUEN ROLLE BEDARF.



NENNEN WIR DIESER 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



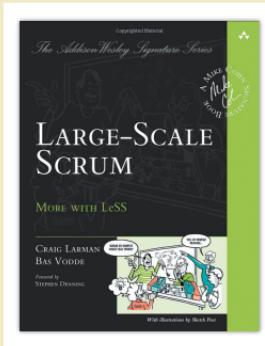
[https://youtu.be/1Bzf_Oa7W94.](https://youtu.be/1Bzf_Oa7W94)
(That's the letter O, not a zero.)

BESUCHEN



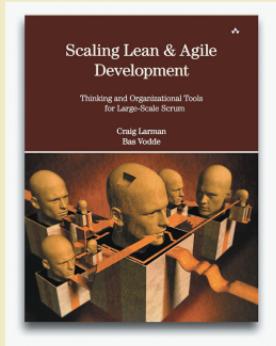
[https://less.works.](https://less.works)

ALS ERSTES LESEN



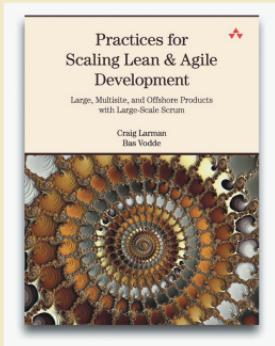
Large Scale Scrum:
More With LeSS,
Larman/Vodde
(2016).

DANN LESEN



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

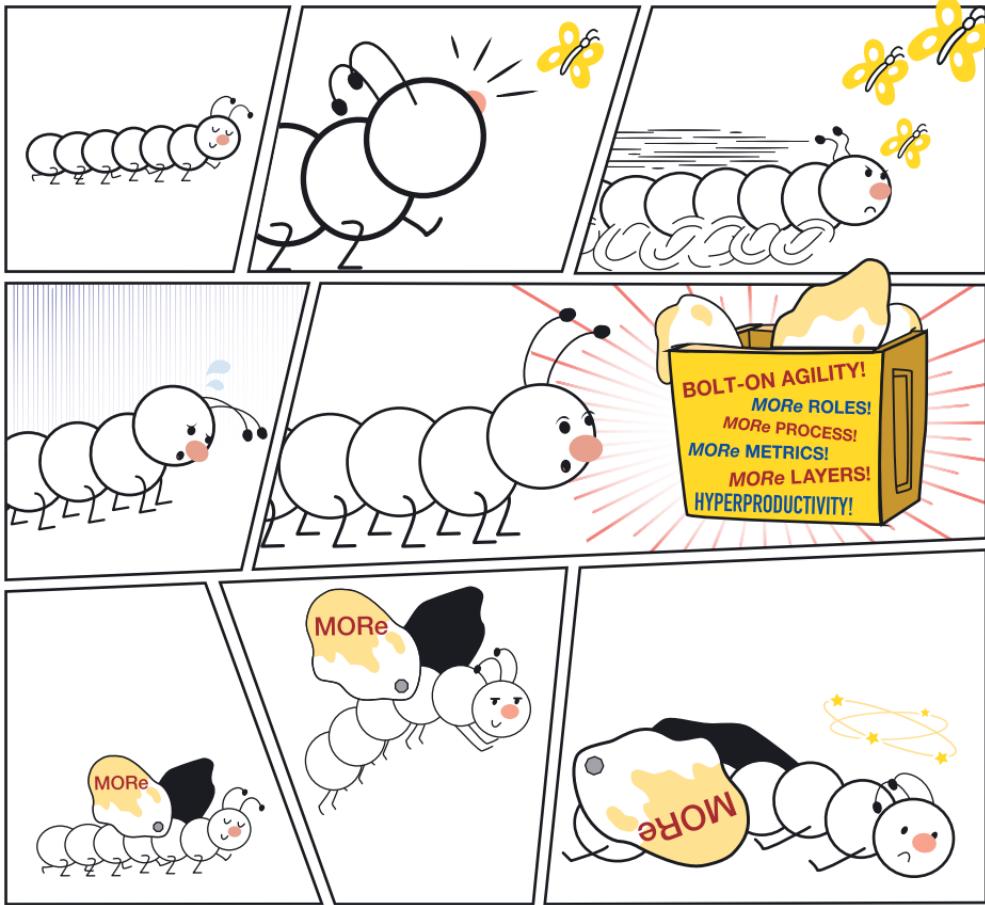
DANN LESEN



Practices for
Scaling Lean & Agile
Development
Large, Multisite, and Offshore Products
with Large-Scale Scrum
Craig Larman
Bas Vodde



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



When you get tired of MORE, try LeSS.