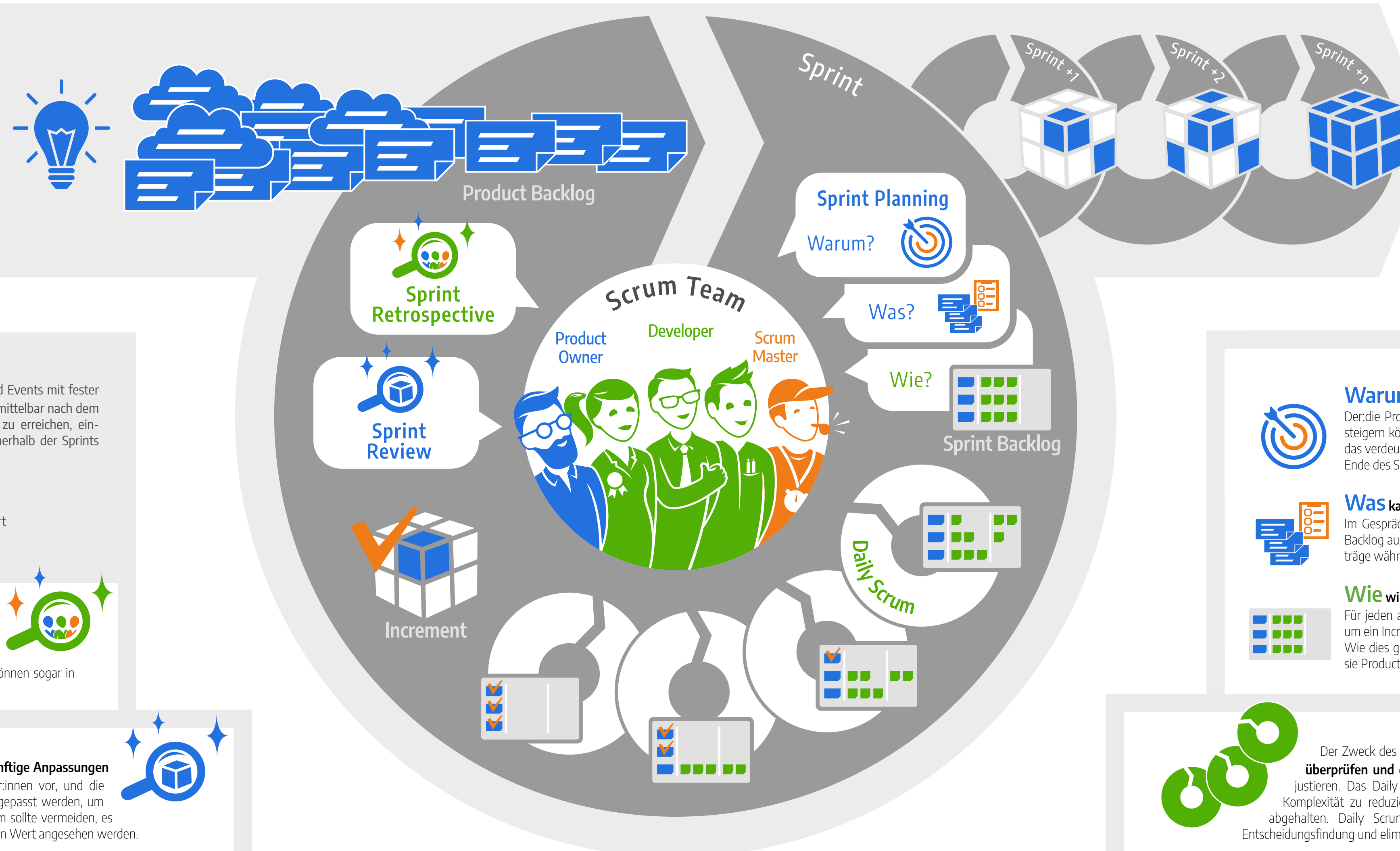


Der Scrum Guide

Scrum ist ein leichtgewichtiges Rahmenwerk, welches Menschen, Teams und Organisationen hilft, Wert durch adaptive Lösungen für komplexe Probleme zu generieren.



Sprints sind der Herzschlag von Scrum, wo Ideen in Wert umgewandelt werden. Es sind Events mit fester Länge von einem Monat oder weniger, um Konsistenz zu schaffen. Ein neuer Sprint beginnt unmittelbar nach dem Abschluss des vorherigen Sprints. Alle Arbeiten, die notwendig sind, um das Produkt-Ziel zu erreichen, einschließlich Sprint Planning, Daily Scrums, Sprint Review und Sprint Retrospective, finden innerhalb der Sprints statt. Während des Sprints:

- werden keine Änderungen vorgenommen, die das Sprint-Ziel gefährden würden;
- nimmt die Qualität nicht ab;
- wird das Product Backlog nach Bedarf verfeinert; und
- kann der Scope (Inhalt und Umfang) geklärt und mit dem/der Product Owner:in neu vereinbart werden, sobald mehr Erkenntnisse vorliegen.

Der Zweck der **Sprint Retrospective** ist es, **Wege zur Steigerung von Qualität und Effektivität zu planen**. Das Scrum Team überprüft, wie der letzte Sprint verlief. Das Scrum Team identifiziert die hilfreichsten Änderungen, um seine Effektivität zu verbessern. Die wirkungsvollsten Verbesserungen werden so schnell wie möglich in Angriff genommen. Sie können sogar in das Sprint Backlog für den nächsten Sprint aufgenommen werden.

Zweck des **Sprint Review** ist es, **das Ergebnis des Sprints zu überprüfen und künftige Anpassungen festzulegen**. Das Scrum Team stellt die Ergebnisse seiner Arbeit den wichtigsten Stakeholder:innen vor, und die Fortschritte in Richtung des Produkt-Ziels werden diskutiert. Auch kann das Product Backlog angepasst werden, um neue Möglichkeiten wahrzunehmen. Das Sprint Review ist ein Arbeitstermin, und das Scrum Team sollte vermeiden, es auf eine Präsentation zu beschränken. Das Sprint Review sollte niemals als Barriere zur Lieferung von Wert angesehen werden.

Das **Sprint Planning** initiiert den Sprint, indem es die für den Sprint auszuführenden Arbeiten darlegt. Dieser resultierende Plan wird durch die gemeinschaftliche Arbeit des gesamten Scrum Teams erstellt. Der/die Product Owner:in stellt sicher, dass die Teilnehmenden vorbereitet sind, die wichtigsten Product-Backlog-Einträge zu besprechen, und wie sie dem Produkt-Ziel zuzuordnen sind. Das Scrum Team kann zu Beratungszwecken auch andere Personen zur Teilnahme am Sprint Planning einladen.

Warum ist dieser Sprint wertvoll?
Der/die Product Owner:in schlägt vor, wie das Produkt im aktuellen Sprint seinen Wert und Nutzen steigern könnte. Das gesamte Scrum Team arbeitet dann zusammen, um ein Sprint-Ziel zu definieren, das verdeutlicht, warum der Sprint für die Stakeholder:innen wertvoll ist. Das Sprint-Ziel muss vor dem Ende des Sprint Plannings finalisiert sein.

Was kann in diesem Sprint abgeschlossen (Done) werden?
Im Gespräch mit dem/der Product Owner:in wählen die Developer:innen Einträge aus dem Product Backlog aus, die in den aktuellen Sprint aufgenommen werden sollen. Das Scrum Team kann diese Einträge während dieses Prozesses verfeinern, was Verständnis und Vertrauen erhöht.

Wie wird die ausgewählte Arbeit erledigt?
Für jeden ausgewählten Product-Backlog-Eintrag planen die Developer:innen die notwendige Arbeit, um ein Increment zu erstellen, das der Definition of Done entspricht. Wie dies geschieht, liegt im alleinigen Ermessen der Developer:innen. Niemand sonst sagt ihnen, wie sie Product-Backlog-Einträge in Increments von Wert umwandeln sollen.

Der Zweck des **Daily Scrum** besteht darin, **den Fortschritt in Richtung des Sprint-Ziels zu überprüfen und das Sprint Backlog bei Bedarf anzupassen**, um die bevorstehende geplante Arbeit zu justieren. Das Daily Scrum ist ein 15-minütiges Event für die Developer:innen des Scrum Teams. Um die Komplexität zu reduzieren, wird es an jedem Arbeitstag des Sprints zur gleichen Zeit und am gleichen Ort abgehalten. Daily Scrums verbessern die Kommunikation, identifizieren Hindernisse, fördern die schnelle Entscheidungsfindung und eliminieren konsequent die Notwendigkeit für andere Meetings.

Der zentrale Bestandteil von Scrum ist ein kleines Team von Menschen, ein **Scrum Team**. Das Scrum Team besteht aus einem/einer Scrum Master:in, einem/einer Product Owner:in und Developer:innen. Innerhalb eines Scrum Teams gibt es keine Teilteams oder Hierarchien. Es handelt sich um eine geschlossene Einheit von Fachleuten, die sich auf ein Ziel konzentrieren, das Produkt-Ziel. Scrum Teams sind interdisziplinär, d.h. die Mitglieder verfügen über alle Fähigkeiten, die erforderlich sind, um in jedem Sprint Wert zu schaffen. Sie managen sich außerdem selbst, d.h. sie entscheiden intern, wer was wann und wie macht. Das Scrum Team ist klein genug, um flink zu bleiben und groß genug, um innerhalb eines Sprints bedeutsame Arbeit fertigzustellen, üblicherweise 10 oder weniger Personen. Wenn Scrum Teams zu groß werden, sollten sie in Erwägung ziehen, sich in mehrere zusammengehörende Scrum Teams zu reorganisieren, die sich alle auf dasselbe Produkt konzentrieren. Daher sollten sie Produkt-Ziel, Product Backlog und Product Owner:in teilen.

Der/die **Product Owner:in** ist ergebnisverantwortlich für die **Maximierung des Wertes des Produkts**, der sich aus der Arbeit des Scrum Teams ergibt. Der/die Product Owner:in ist auch für ein **effektives Product Backlog Management** ergebnisverantwortlich. Damit der/die Product Owner:in Erfolg haben kann, muss die gesamte Organisation seine/ihre Entscheidungen respektieren. Diese Entscheidungen sind im Inhalt und in der Reihenfolge des Product Backlogs sowie durch das überprüfbare Increment beim Sprint Review, sichtbar. Der/die Product Owner:in ist eine Person, kein Gremium.

Der/die **Developer:innen** sind jene Personen im Scrum Team, die sich der Aufgabe verschrieben haben, jeden Sprint jeden Aspekt eines nutzbaren Increments zu schaffen. Die spezifischen Fähigkeiten, die von den Developer:innen benötigt werden, sind oft breit gefächert und variieren je nach Arbeitskontext. Die Developer:innen sind jedoch immer ergebnisverantwortlich dafür,

- einen **Plan für den Sprint** zu erstellen, das Sprint Backlog;
- **Qualität** durch die Einhaltung einer Definition of Done **einzubringen**;
- täglich **ihren Plan** zur Erreichung des Sprint-Ziels **anzupassen**;
- sich wechselseitig als **Expert:innen** zur Verantwortung zu ziehen.

Der/die **Scrum Master:in** ist ergebnisverantwortlich für die **Einführung von Scrum**, wie es im Scrum Guide definiert ist. Er/sie tut dies, indem er/sie allen dabei hilft, die Scrum-Theorie und -Praxis zu verstehen, sowohl innerhalb des Scrum Teams als auch in der Organisation. Der/die Scrum Master:in ist ergebnisverantwortlich für die Effektivität des Scrum Teams. Er/sie tut dies, indem er/sie das Scrum Team in die Lage versetzt, seine Praktiken innerhalb des Scrum-Rahmenwerks zu verbessern. Scrum Master:innen sind echte Führungskräfte, die dem Scrum Team und der Gesamtorganisation dienen.

Die **Artefakte** von Scrum repräsentieren Arbeit oder Wert. Sie sind dafür ausgelegt, die Transparenz von Schlüsselinformationen zu maximieren. So haben alle, die sie überprüfen, die gleiche Grundlage für Anpassungen. Jedes Artefakt beinhaltet ein Commitment, um sicherzustellen, dass Informationen bereitgestellt werden, welche Transparenz und Fokus verbessern, um den Fortschritt messbar zu machen.

Das **Product Backlog** verbessert die Transparenz und den Fokus gegenüber dem **Produkt-Ziel**.

Das **Product Backlog** ist eine **emergente, geordnete Liste** der Dinge, die zur Produktverbesserung benötigt werden. Es ist die einzige Quelle von Arbeit, die durch das Scrum Team erledigt wird. Product-Backlog-Einträge, die durch das Scrum Team innerhalb eines Sprints fertig (Done) werden können, gelten als bereit für die Auswahl in einem Sprint-Planning-Event. Diesen Transparenzgrad erlangen sie in der Regel durch Refinement-Aktivitäten. Das **Refinement des Product Backlogs** ist der Vorgang, durch den Product-Backlog-Einträge in kleinere, präzisere Elemente zerlegt und weiter definiert werden. Dies ist eine kontinuierliche Aktivität, wodurch weitere Details wie Beschreibung, Reihenfolge und Größe ergänzt werden.

Das **Sprint Backlog** verbessert die Transparenz und den Fokus gegenüber dem **Sprint-Ziel**.

Das **Sprint Backlog** besteht aus dem Sprint-Ziel (Warum), den für den Sprint ausgewählten Product-Backlog-Einträgen (Was) sowie einem umsetzbaren Plan für die Lieferung des Increments (Wie). Das **Sprint Backlog** ist ein **Plan von und für die Developer:innen**. Es ist ein deutlich sichtbares Echtzeitbild der Arbeit, welche die Developer:innen während des Sprints zur Erreichung des Sprint-Ziels ausführen wollen. Folglich wird das Sprint Backlog während des gesamten Sprints immer dann aktualisiert, wenn mehr gelernt wurde. Es sollte genügend Details beinhalten, damit sie ihren Fortschritt im Daily Scrum überprüfen können.

Das **Increment** verbessert die Transparenz und den Fokus gegenüber der **Definition of Done**.

Ein Increment ist ein **konkreter Schritt in Richtung des Produkt-Ziels**. Jedes Increment ist additiv zu allen vorherigen Increments und gründlich geprüft, um sicherzustellen, dass sie alle zusammen funktionieren. Um einen Mehrwert zu erzielen, muss das Increment **verwendbar sein**. Ein Increment kann auch schon vor Ende des Sprints an die Stakeholder:innen geliefert werden. Arbeit kann nicht als Teil eines Increments betrachtet werden, solange sie nicht der Definition of Done entspricht.

Transparenz
Der sich entwickelnde Prozess und die entstehende Arbeit müssen sowohl für diejenigen sichtbar sein, die die Arbeit ausführen, als auch für diejenigen, die die Arbeit empfangen. Bei Scrum basieren wichtige Entscheidungen auf dem wahrgenommenen Zustand seiner drei formalen Artefakte. Artefakte, die wenig transparent sind, können zu Entscheidungen führen, die den Wert mindern und das Risiko erhöhen. Transparenz **ermöglicht Überprüfung**. Eine Überprüfung ohne Transparenz ist irreführend und verschwenderisch.

Überprüfung
Die Scrum-Artefakte und der Fortschritt in Richtung der vereinbarten Ziele müssen **häufig und sorgfältig** überprüft werden, um potenziell unerwünschte Abweichungen oder Probleme aufzudecken. Um bei der Überprüfung zu helfen, bietet Scrum eine Kadenz in Form seiner fünf Events. Überprüfung ermöglicht Anpassung. Überprüfung ohne Anpassung wird als unsinnig betrachtet. Scrum Events sind darauf ausgerichtet, Veränderungen zu bewirken.

Anpassung
Wenn einzelne Aspekte eines Prozesses von akzeptablen Grenzen abweichen oder wenn das resultierende Produkt nicht akzeptabel ist, müssen der angewandte Prozess oder die produzierten Ergebnisse angepasst werden. Die Anpassung muss **schnell wie möglich** erfolgen, um weitere Abweichungen zu minimieren. Die Anpassung wird schwieriger, wenn die beteiligten Personen nicht **bevollmächtigt** (empowered) sind oder sich nicht **selbst managen** können. Von einem Scrum Team wird erwartet, dass es sich in dem Moment anpasst, in dem es durch Überprüfung etwas Neues lernt.

Hingabe **Fokus** **Offenheit** **Respekt** **Mut**

