

# Scrum kennenlernen - Die wichtigsten Begriffe und Spielregeln

<https://digitaleneuordnung.de/blog/scrum-projektmanagement-grundlagen>

Scrum ist ein Framework für agiles Projektmanagement. Während Scrum seine Ursprünge in der Softwareentwicklung hat, erfreut sich die Methode zunehmend auch in Nicht-Softwareprojekten großer Beliebtheit.

Dieser Beitrag bietet einen kompakten Einstieg in die Scrum Methode. Dabei konzentriere ich mich vor allem auf die Aspekte von Scrum, die für das Projektmanagement im Kontext von Nicht-Softwareprojekten in traditionellen Projekt- und Organisationsstrukturen wichtig sind.

## Scrum Definition - Historie und Prinzipien

Scrum (engl.) ist ein Begriff aus dem Rugby und bedeutet "[angeordnetes Gedränge](#)". Jeff Sutherland und Ken Schwaber haben Scrum Anfang der 1990er Jahre entwickelt und 1995 erstmals auf einer Konferenz öffentlich vorgestellt. Die beiden Scrum-Väter waren auch maßgeblich an der Formulierung des agilen Manifestes in 2001 beteiligt, das einer der wesentlichen Meilensteine der modernen agilen Bewegung ist.

## Die wesentlichen Prinzipien hinter Scrum

Scrum ist keine dogmatische Projektmanagement-Methode, sondern ein Framework für die Zusammenarbeit in Teams. Dabei zeichnet sich Scrum durch einige wesentliche Prinzipien aus. Ein Verständnis dieser Prinzipien ist die Voraussetzung, damit Begriffe und Spielregeln von Scrum richtig eingeordnet werden können.

- **Vision:** Es gibt ein klares Zielbild für das Produkt oder das Projekt, an dem sich alle weiteren Maßnahmen orientieren.
- **Wertorientierung:** Scrum Teams messen ihre Ergebnisse am erzielten Wert für Kunden und Unternehmen.
- **Transparenz:** Ziele, Entscheidungen und anstehende Aufgaben sind allen Beteiligten frei zugänglich und bekannt.
- **Fokus:** Eine konsequente Priorisierung der zu erledigenden Aufgaben sorgt für einen hohen Fokus.
- **Sprints:** Arbeit findet in kurzen und fest definierten Zeitintervallen statt, an deren Ende konkrete Arbeitsergebnisse präsentiert werden.
- **Rollenklarheit:** Alle am Projekt beteiligten Personen haben eine klare Rolle.
- **Autonomie und Selbstorganisation:** Teams und ihre Mitglieder arbeiten selbstorganisiert, ohne dass ihnen Arbeitspakete und Aufträge zugeteilt werden.
- **Feedback und Anpassung:** Kunden, Anwender und Stakeholder werden sehr eng und regelmäßig in den Prozess eingebunden und tragen mit ihrem

Feedback zu einer kontinuierlichen Verbesserung bei. Zudem verbessern Teams permanent ihre Zusammenarbeit durch regelmäßige Retrospektiven.

## **Das Scrum Team - Product Owner, Scrum Master, Development Team**

### **Product Owner (PO) - 1 Person**

Der Product Owner (PO) oder auch Project Owner bringt die Interessen des Unternehmens und der Anwender / Kunden in Einklang. Die wichtigste Aufgabe des PO ist die Wertmaximierung des Produktes oder des Projektes für den Kunden und das Unternehmen. Er priorisiert das Backlog, stellt sicher, dass das Team an den richtigen Aufgaben arbeitet und formuliert für jeden Sprint ein Sprint-Ziel.

### **Development oder Projektteam - 3-10 Personen**

Das Entwicklungs- oder Projektteam arbeitet selbstorganisiert an der Umsetzung der verabredeten Aufgaben. Das Projektteam ist interdisziplinär besetzt und verfügt über alle notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten, um die notwendigen Aufgaben zu lösen und die Ziele zu erreichen.

### **Scrum Master - 1 Person**

Der Scrum Master beseitigt Hindernisse, befähigt das Team und den PO agile Prinzipien zu leben und umzusetzen. Er coacht das Team durch den Scrum-Prozess und unterstützt alle Beteiligten inkl. der Stakeholder, damit das Team maximal effizient arbeiten kann.

## **Scrum Aktivitäten - Sprints und Meetings**

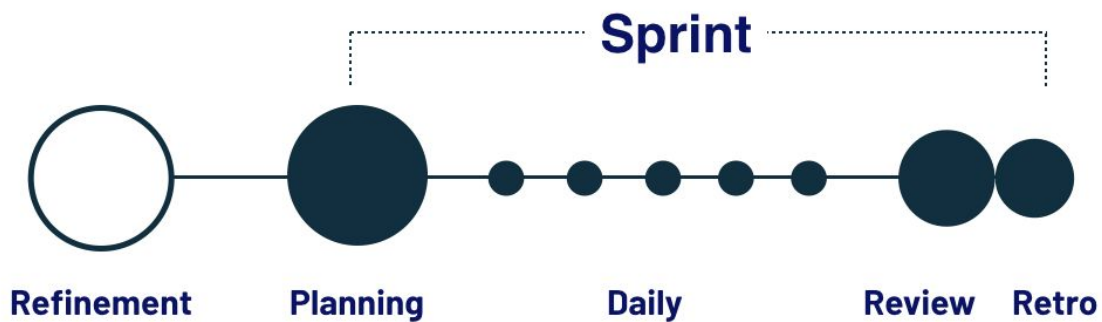
### **Der Sprint**

Der Sprint ist ein fest definiertes Zeitintervall, in dem das Team an der Erledigung der vereinbarten Aufgaben und der Erreichung des Sprint-Ziels arbeitet. Sprints geben sich die Klinke in die Hand. Das Ende des einen Sprints ist der Anfang des nächsten. Die Dauer eines Sprints ist typischerweise 1-4 Wochen. Dabei ist die Länge des Sprints für jedes Vorhaben fest definiert und nicht variabel. Die Kürze der Intervalle ist der Einsicht geschuldet, dass mit zunehmender Projektdauer die Qualität der Schätzung des zu erwarteten Aufwands sinkt. Diese Erkenntnis ist auch als "[Cone of uncertainty](#)" bekannt.

Sprints starten mit einer Sprint Planung, enden mit einer Präsentation der erzielten Arbeitsergebnisse und der Frage, wie die Zusammenarbeit weiter verbessert werden kann. Durch die kurzen Intervalle und die kontinuierliche Überprüfung der Arbeitsergebnisse und Vorgehensweisen erzielen Teams ein deutlich höheres Outcome als in klassischen Wasserfall Projekten.

## Scrum Meetings

Im Scrum Framework gibt es mehrere fest definierte Meetings, deren Intention, Dauer und Ziele klar definiert sind. Dabei ist die Dauer der Meetings relativ zur Länge des Sprints.



Event	Ziel	Dauer / Sprint (4 Wochen)	Teilnehmer
Sprint Planning	Diskussion der anstehenden Aufgaben, Aufstellen des Sprint Backlogs, Definition des Sprint Goals	1 mal zu Beginn des Sprints, max. 8 Stunden (bei einem 4 Wochen Sprint)	Product Owner Development Team Scrum Master
Daily	Synchronisation der Teammitglieder, was plane ich heute, wo brauche ich ggf. Hilfe etc.	Täglich, max. 15 Minuten	Projektteam  Optional: PO, Scrum Master
Sprint Review	Das Projektteam stellt Arbeitsergebnisse vor, PO und Stakeholder geben Feedback.	4h	Product Owner Projektteam Scrum Master Kunden und Stakeholder
Sprint Retro	Optimierung der Zusammenarbeit, Anpassung der Definition of Done	3h	Product Owner Development Team Scrum Master  Optional: Externe, um Impulse zu setzen
Product Backlog Refinement	Klärung und Schätzung der Backlog Items	2-4 Stunden pro Woche	Product Owner Development Team

			Optional: Scrum Master, wenn der PO und das Projektteam in Scrum unerfahren sind
--	--	--	--

Diese strenge Standardisierung trägt zu einer hohen "Hygiene" bei. Der Overhead der Organisation und Abstimmung wird auf ein Minimum reduziert, Meetings haben einen bereits bekanntes und klares Ziel und eine feste Timebox.

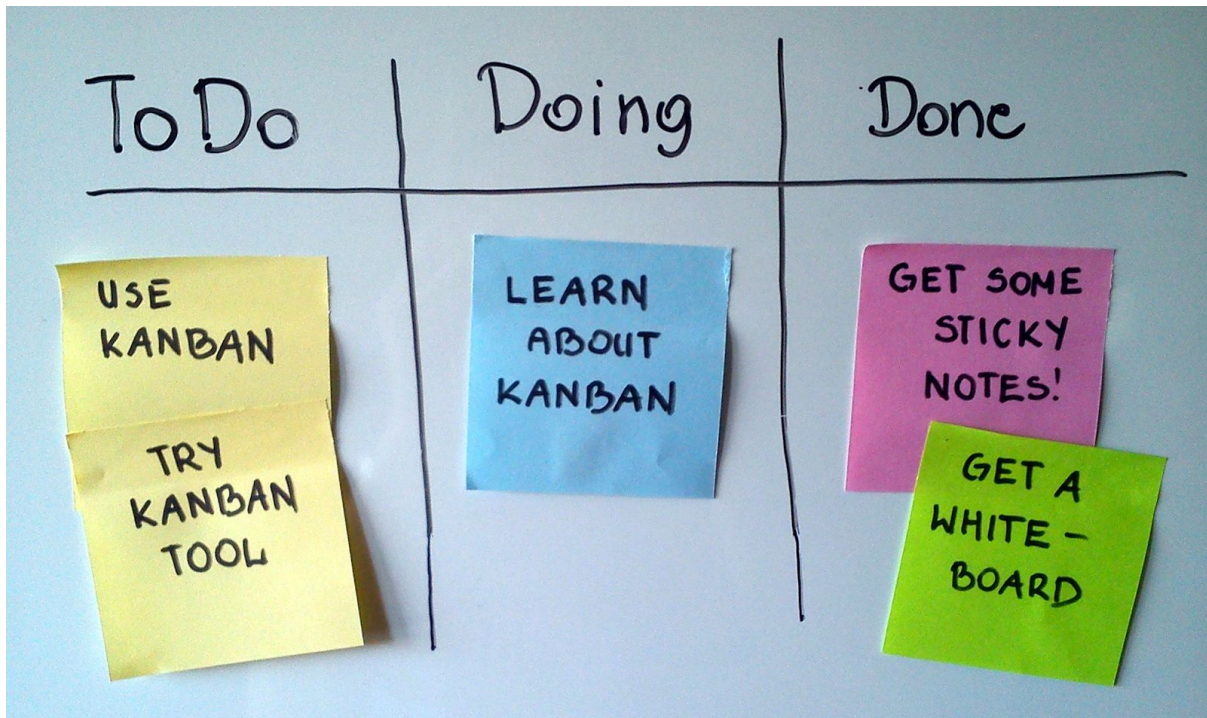
## Scrum Artefakte und Werkzeuge

### Product Backlog

Das Backlog ist die Summe aller anstehenden Aufgaben. Dabei enthält jeder Backlog Eintrag (Backlog Item) den erwarteten Outcome. Er definiert den erwarteten Kundennutzen, den Mehrwert für das Unternehmen und Messgrößen zur Beurteilung der Wirksamkeit der Maßnahmen oder des Features. Zudem enthält der Backlog Eintrag Akzeptanzkriterien, die für die Erfüllung der Aufgabe notwendig sind. Auch wenn es keine festen Formate für die Formulierung der Backlog Items gibt, haben sich User Stories als Format weitgehend etabliert. Wenn einzelne Maßnahmen zu umfangreich sind, spricht man auch von einem Epic. Dieses Epic muss dann in weitere Items aufgebrochen und konkretisiert werden, damit am Ende des Sprints konkrete Arbeitsergebnisse vorliegen. Das Backlog wird durch den Product Owner gepflegt, priorisiert und ist im Optimalfall online einsehbar. Das heißt, jedes Teammitglied kann zu jeder Zeit einen Einblick haben, welche Aufgaben als nächstes anstehen.

### Sprint Backlog

Das Sprint Backlog ist der Umsetzungsplan für den Sprint und enthält entsprechend alle Aufgaben, die im laufenden Sprint durch das Team bearbeitet werden. Während der Sprint Planung entscheiden der PO und das Projektteam gemeinsam, welche Backlog Items im kommenden Sprint bearbeitet werden. Dazu zieht der PO die Schätzungen für den erwarteten Aufwand heran, um auf Basis des erwarteten Nutzens und der Kosten eine Entscheidung bzgl. der Priorisierung treffen zu können. Das Sprint Backlog ist im Besitz des Teams und darf nur von ihnen bearbeitet werden. Zur Visualisierung des Sprint Backlogs haben sich Kanban Boards etabliert.



## Schätzungen und Story Points

Story Points ist die Maßeinheit für den erwarteten Aufwand. Damit der PO sein Backlog priorisieren kann, schätzt das Team den erwarteten Aufwand einzelner Backlog Einträge. Dabei sind Schätzungen relativ, nicht absolut. Als Format nutzen Scrum Teams z.B. Scrum Poker, in dem Mitglieder des Teams den Aufwand unabhängig voneinander z.B. in Form von T-Shirtgrößen oder den Werten aus der Fibonacci Reihe schätzen. Damit dieses relative Schätzen funktioniert, braucht es einen Referenzwert, der sich an einer Beispielaufgabe orientiert. Weichen Schätzungen zu weit voneinander ab, hat das Team scheinbar unterschiedliche Verständnisse über die zu erledigenden Aufgaben. Das erfordert dann eine genaue Auseinandersetzung und Diskussion der Aufgabe oder eine Konkretisierung der Aufgabe durch den PO.

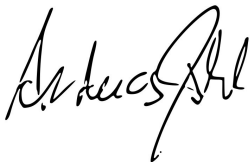
## Definition of Ready / Definition of Done

Die **Definition of Done** ist das gemeinsame Verständnis des Teams, wann Arbeit erledigt und verrichtet ist. Darin spiegeln sich z.B. allgemeine Anforderungen und Qualitätskriterien wider. Entsprechend kann ein Item aus dem Sprint Backlog erst auf "Done" verschoben werden, wenn die Bedingungen der "Definition of Done" erfüllt sind. Die **Definition of Ready** spiegelt das Verständnis des Teams wider, wann eine Aufgabe im Backlog überhaupt bearbeitet werden kann. Zum Beispiel können der erwartete Nutzen oder auch Messgrößen zur Beurteilung der Wirksamkeit Bestandteil der Definition of Ready sein. Erfüllt ein Item die Definition of Ready nicht, ist der PO gefordert das Item weiter auszuarbeiten.

## **Fazit - Scrum als Vater des agilen Projektmanagements**

Mittlerweile hat Scrum über 20 Jahre Entwicklung und Reifeprüfung hinter sich. Dabei ist Scrum keine dogmatische Projektmanagement-Methode, sondern ein Framework, das die Zusammenarbeit von Teams orchestriert, die an Projekten mit hoher Unsicherheit arbeiten. Der Ursprung in der Softwareentwicklung ist eher ein Vorteil als ein Nachteil. Schließlich verlaufen gerade technologische Entwicklungen sehr dynamisch und ein Framework das Teams in diesen Umgebungen hilft, sollte ein guter Startpunkt auf für andere Domänen sein. Bei der Einführung von Scrum in Unternehmen mit traditionellen Projekt- und Organisationsstrukturen gilt es allerdings ein paar Punkte zu berücksichtigen. Mehr dazu erfährst du in einem der nächsten Beiträge.

Viel Erfolg.



Weiterführende Artikel:

- [Übersicht kundenzentrierte Werkzeuge](#)
- [Prinzipien für eine agile Meetingkultur](#)
- [Scrum Guide als Download oder Hörbuch](#)
- [Andreas als Scrum Coach kennenlernen](#)