

WIE SKALIERT SCRUM?

Scrum ist für Teams mit einer Größe von fünf bis neun Personen gedacht. Scrum skaliert, indem man für größere Projekte mehrere Scrum Teams aufsetzt.

Jedes der Scrum Teams nutzt das Scrum Framework: es gibt für jedes Team genau einen Product Owner und einen Scrum Master.



Die Product Owner haben die Verantwortung, ein gemeinsames Product Backlog zu

führen. Sie bilden zusammen ein Product Owner Team. Zusammen ordnen sie das Product Backlog. Für die Product Backlog-Einträge, die für den nächsten Sprint in Frage kommen, entscheidet das Product Owner Team, welches der Scrum Teams den jeweiligen Product Backlog-Eintrag umsetzen soll. Das Product Owner Team bildet also aus dem Gesamt-Product Backlog einzelne Product Backlogs für die jeweiligen Scrum Teams.

Da die Product Owner ein Team bilden, haben Sie auch einen Scrum Master, der sie bei der Arbeit und ihrem Scrum-Prozess unterstützt und sie haben einen Chief Product

Owner, der die letzte Verantwortung für das Product Backlog und seine Ordnung hat. Das Product Owner Team ist also auch ein Scrum Team.

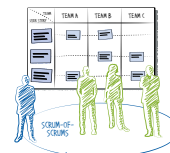


Bei der Ordnung großer Product Backlogs haben sich sogenannte Epics bewährt. Ein Epic ist eine umfangreiche User Story, die in weitere detailliertere User Stories zerlegt wird. Ein Release Board kann helfen, die Epics und zugehörigen User Stories des aktuellen Releases zu organisieren. Das Release Board ist ähnlich wie ein Sprint Board aufgebaut – allerdings auf einer Abstraktionsstufe höher. Auf der linken Seite stehen die Epics, die im Release umgesetzt werden sollen. Auf der rechten Seite stehen die User Stories, die zur Umsetzung des Epics notwendig sind. Dann kommen die Spalten für die Sprints der einzelnen Scrum Teams – die ist sozusagen die „In Work“-Spalte.



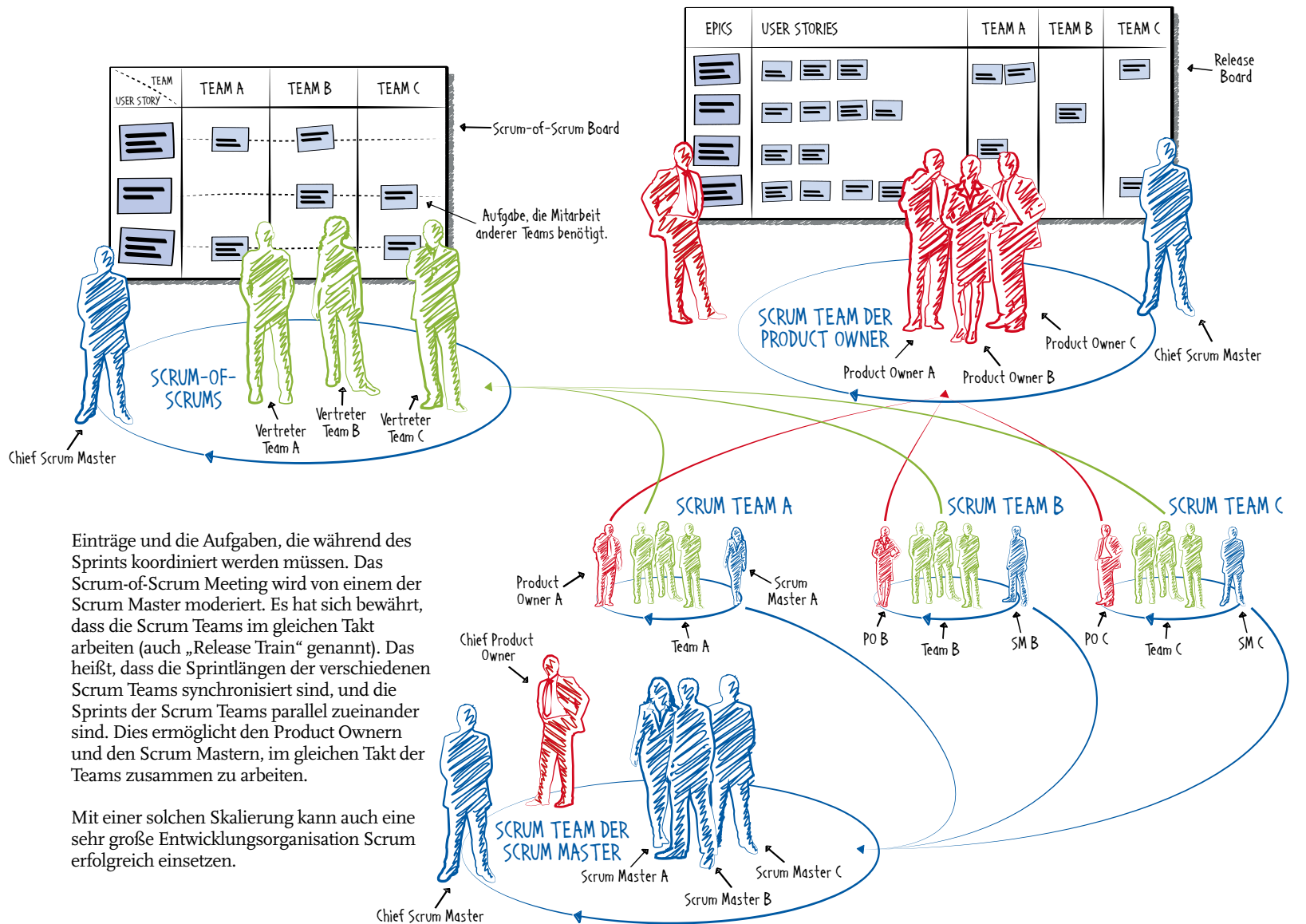
Die Scrum Master treffen sich, um zu besprechen, wie sie organisatorische Hindernisse lösen, um

gute Praktiken auszutauschen und um ein gemeinsames organisationsweites Verständnis der agilen Arbeit herzustellen. Dazu arbeiten sie als Team zusammen, unterstützt vom Chief Scrum Master und ggf. dem (Chief) Product Owner.



Bei einer solchen komplexen Zusammenarbeit kommt es vor, dass Aufgaben der einzelnen Scrum Teams die Mitarbeit von anderen Scrum Teams

benötigen. Hier hilft ein Scrum-of-Scrum Meeting. Einmal täglich treffen sich Vertreter der Scrum Teams, um Aufgaben, die die Mitarbeit anderer Teams benötigen, zu besprechen. Auf einem Scrum-of-Scrum Board identifiziert das Scrum-of-Scrum Team die Product Backlog-



Einträge und die Aufgaben, die während des Sprints koordiniert werden müssen. Das Scrum-of-Scrum Meeting wird von einem der Scrum Master moderiert. Es hat sich bewährt, dass die Scrum Teams im gleichen Takt arbeiten (auch „Release Train“ genannt). Das heißt, dass die Sprintlängen der verschiedenen Scrum Teams synchronisiert sind, und die Sprints der Scrum Teams parallel zueinander sind. Dies ermöglicht den Product Ownern und den Scrum Mastern, im gleichen Takt der Teams zusammen zu arbeiten.

Mit einer solchen Skalierung kann auch eine sehr große Entwicklungsorganisation Scrum erfolgreich einsetzen.

AGILE CHANGE – SCRUM IM GROSSEN



„Scrum ist angesagt, weil es funktioniert. Aber Scrum nur anzusagen funktioniert nicht!“

Ein Praxisbericht von Stefan Waschk, Leiter des Agile Center of Excellence in der Konzern IT der Volkswagen AG.

In der Konzern IT der Volkswagen AG nutzen wir Scrum, um die sich stetig wandelnden, neuen Anforderungen so effektiv wie möglich zu lösen.

Die Zahl unserer Fahrzeugmodelle hat sich in den letzten zehn Jahren mehr als verdoppelt – mit allen Konsequenzen für eine global agierende Konzern IT.

Seit 2009 wächst unsere Agile Community immer schneller. Was als Netzwerk- und Austauschgremium der „frühen Agilisten“ begann, ist inzwischen als Legislative einer konzernweiten, agilen Governance durch unseren CIO bestätigt und gefördert.

Unser Ziel ist es, einen agilen Produkt-Entstehungsprozess (IT-PEP agil) für Software zu gestalten – ohne Ballast für uns in unseren Projekten. Das erreichen wir über die Einbindung aller Projektbeteiligten, vom Entwickler bis hin zum Betrieb. Der agile IT PEP schärft sich iterativ weiter und das direkte Feedback unserer Community hilft dabei, kein „Fett“ anzusetzen.

Unsere Partnerfirmen engagieren sich ebenfalls. Vor kurzem haben wir gemeinsam unsere 25. Community gefeiert – aber nur kurz, denn das Community-Backlog muss natürlich abgearbeitet werden. Die operative Zeit der Experten von der „Projektfrente“ ist unser kostbarstes Gut, doch der Invest von einem Teil dieser Zeit in eine Community ist sinnvoll angelegt.

Natürlich stoßen auch wir an die Grenzen etablierter Zusammenarbeitsmodelle. Das bringt – wie überall anders auch – die hohe Komplexität großer Projekte mit sich. Agiles Vorgehen bewährt sich dabei, diese Komplexität zu verringern und hilft allen beim Fokussieren auf die „richtigen“ Dinge. Das führt schneller zu nachweislich noch besseren Ergebnissen.

Für Agilität muss Raum geschaffen und möglichst viel Transparenz erzeugt werden. Dafür haben wir das Agile Center of Excellence (ACE) und unseren Top-Management-Promotor. Das ACE-Kernteam besteht aus erfahrenen

Praktikern, die in Erstgesprächen den notwendigen Rahmen für Scrum in der Organisation klären und dann im Lotsen-Prinzip die Scrum Transition betreuen. Unser Anspruch ist einfach: Scrum nachhaltig einführen!

Meine wichtigste Erfahrung dabei ist, dass sich Agilität nicht befehlen lässt. Die Scrum Rituale alleine erhöhen zwar die Steuerbarkeit von Projekten, aber wie es im „Cargo Cult Pattern“ anschaulich beschrieben wird, bleibt der vollständige Nutzen agiler Methoden ohne echtes „Commitment“ aller Beteiligten aus. Sowohl die Teams, als auch die Manager und Stakeholder müssen sich ehrlich darauf einlassen. Erst mit diesem Mandat startet die agile Transition. Vor dem Nutzen des „Agile Business Case“ liegt der „Agile Change“. Der Umstieg auf Scrum ist also ein echter Change Prozess!

Aus den Projekten, die das ACE betreut, wissen wir, dass sich dieser Change bereits im ersten Jahr für ein Projekt rechnen kann. Schon in der Pilotierungsphase haben wir bewiesen, dass wir die Transition im laufenden Projektgeschäft auch in schwierigen Situationen erfolgreich und reproduzierbar durchführen können. Scrum passt also gut zu uns – genau wie die Art, wie wir Scrum leben:

**Als Pull-Prinzip unserer Basis
mit Mandat unseres Top Managements.**