

Boris Gloger | Jürgen Margetich

# Das Scrum-Prinzip

Agile Organisationen aufbauen und gestalten

2. Auflage

Taskboard

User Storys

TO DO

WIP

DONE



SCHÄFFER  
POESCHEL

SCHÄFFER  

---

POESCHEL



Boris Gloger/Jürgen Margetich

# **Das Scrum-Prinzip**

Agile Organisationen aufbauen und gestalten

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,  
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

**Print:** ISBN 978-3-7910-3947-3      Bestell-Nr. 20210-0002

**ePDF:** ISBN 978-3-7910-3948-0      Bestell-Nr. 20210-0151

**ePub:** ISBN 978-3-7910-3949-7      Bestell-Nr. 20210-0100

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen  
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages  
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,  
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung  
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2018 Schäffer-Poeschel  
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin  
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart  
Grafiken: Constanze Rieß, borisgloger consulting GmbH  
Constanze Rieß hat für die Abbildungen die bikablo®  
Visualisierungstechnik verwendet.  
Mehr Informationen auf [www.bikablo.com](http://www.bikablo.com)  
Lektorat: Dolores Omann, Wien (1. und 2. Auflage);  
Friederike Moldenhauer (1. Auflage)  
Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg  
Printed in Germany

Februar 2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe



## Kostenlos mobil weiterlesen! So einfach geht's:



1. Kostenlose App installieren



2. Zuletzt gelesene Buchseite scannen



3. Ein Viertel des Buchs ab gescannter Seite mobil weiterlesen



4. Bequem zurück zum Buch durch Druck-Seitenzahlen in der App



**Hier geht's zur kostenlosen App:**

**[www.papego.de](http://www.papego.de)**

Erhältlich für Apple iOS und Android.

Papego ist ein Angebot der Briends GmbH, Hamburg

[www.papego.de](http://www.papego.de)

## **Ihr Online-Material zum Buch**

### **Ihr Online-Material zum Buch**

Für den praktischen Einsatz finden Sie als kostenloses Zusatzmaterial im Online-Bereich alle für die 2. Auflage von Constanze Rieß neu erstellten Bilder nach der bikablo® Visualisierungstechnik. In mehreren Videos beleuchtet Boris Gloger verschiedene Aspekte des agilen Managements und der agilen Organisation.

Die beliebte Scrum-Checkliste von Boris Gloger können Sie als App für Android- und iOS-Mobilgeräte in den jeweiligen App-Stores unter dem Begriff »Scrum Checkliste« downloaden.

### **So funktioniert Ihr Zugang**

1. Gehen Sie auf das Portal [sp-mybook.de](http://sp-mybook.de) und geben den Buchcode ein, um auf die Internetseite zum Buch zu gelangen.
2. Wählen Sie im Online-Bereich das gewünschte Material aus.
3. Oder scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Smartphone oder Tablet, um Abbildungen und Videos direkt abzurufen.



**[www.sp-mybook.de](http://www.sp-mybook.de)**  
**Buchcode: 3947-scrum**

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage .....	XIII
Vorwort .....	XV
Eine kurze Wegbeschreibung .....	XVII
Prolog .....	XIX

### Teil I

<b>Auf der Suche nach der agilen Organisation</b> .....	1
<i>Boris Gloger</i>	

<b>1 Es war einmal der Kunde</b> .....	3
1.1 Wurzeln der Agilität .....	5
1.2 Im Konflikt – der Einzelne und das Unternehmen .....	12
1.3 Paten der agilen Organisation .....	17
1.3.1 Das Prinzip Manager: Nutzenstifter und Strategie .....	18
1.3.2 Das Prinzip Demokratisierung: Selbstverantwortung als Grundlage von Selbstorganisation .....	22
1.4 Baustein 1: Die Professional Service Firm (PSF) .....	26
1.4.1 Das Management in der Professional Service Firm .....	26
1.4.2 Management und Strukturen .....	29
1.4.3 Die Unzulänglichkeit der Professional Service Firm als agiles Organisationsmodell .....	33
1.5 Baustein 2: Der Marktplatz .....	34
1.6 Die Synthese: Die Professional Service Firm als Marktplatz mit einem klaren Auftrag .....	37
1.7 Interview mit Hélène Valadon: Die traditionelle Organisation am Scheideweg .....	38

### Teil II

<b>Scrum</b> .....	45
<i>Jürgen Margetich</i>	

<b>2 Agilität – vom Erfolgsgeheimnis zur Notwendigkeit</b> .....	47
2.1 Business is the winner – das Geschäft ist der Gewinner .....	50
2.2 Lernen, Lernen, Lernen .....	51
2.3 Der User im Zentrum von allen und allem .....	52

2.4	Echtes Teamwork .....	52
2.5	Stärkung der Liefer- und Leistungsfähigkeit .....	54
2.6	Produkte, die wirklich fertig sind .....	54
2.7	Verbesserte Time-to-Market .....	55
<b>3</b>	<b>Der Scrum Flow – ein Prozessmodell .....</b>	<b>59</b>
3.1	Prinzipien, Rollen, Meetings und Artefakte im Überblick .....	61
3.1.1	Die Organisationsprinzipien von Scrum .....	61
3.1.2	Die Rollen .....	62
3.1.3	Das Prozessmodell .....	63
<b>4</b>	<b>Scrum unter der Lupe .....</b>	<b>67</b>
4.1	Der Workflow in sechs Meetings .....	67
4.2	Sprint Planning 1 – das »Kunden(re)briefing« .....	68
4.3	Sprint Planning 2 – das technische Konzept .....	70
4.4	Daily Scrum – der Tag im Team geplant .....	71
4.5	Review – Erfolge feiern, von Anwendern lernen .....	72
4.6	Retrospektive – die lernende Organisation .....	73
4.7	Estimation Meeting – Knowledge-Transfer und Risk-Management .....	76
4.8	Die drei (plus drei) Rollen .....	79
4.8.1	ScrumMaster – Verantwortung für Liefer- und Leistungsfähigkeit .....	80
4.8.2	Product Owner – Verantwortung für wertgetriebene Produktentwicklung .....	81
4.9	Entwicklungsteam – Verantwortung end-to-end .....	82
4.9.1	Teams sind wie richtig gute Gerichte .....	83
4.9.2	Die Voraussetzungen für Teamwork schaffen .....	85
4.10	Plus drei – User, Kunden und Manager .....	87
4.10.1	Der User .....	88
4.10.2	Hilfe, agiler Kunde! .....	89
<b>5</b>	<b>Change mit Scrum .....</b>	<b>93</b>
5.1	Change als Produkt .....	94
5.1.1	User Storys in der Organisationsentwicklung .....	94
5.1.2	Führung – ein erneuertes Verständnis leben .....	95
5.1.3	In Verantwortung investieren .....	96
5.1.4	Selbstorganisation fördern .....	98
<b>6</b>	<b>Agiles Management .....</b>	<b>101</b>
6.1	Der morgendliche Werksrundgang .....	101
6.2	Drei Artefakte sind genug – eine Managementfokussierung .....	102
6.2.1	Produktvision .....	103
6.2.2	Product Backlog .....	105
6.2.3	User Story .....	105

6.3	Erfolg in Zahlen, Daten und Fakten .....	107
6.4	Die richtige Besetzung wählen .....	109
6.5	Und was ist mit der Strategie? .....	110
6.6	Jetzt sind Sie an der Reihe .....	114

### Teil III

<b>Die Umsetzung</b> .....	121
<i>Boris Gloger</i>	

<b>7 Basiswissen für die Veränderung</b> .....	123
7.1 Die acht Schritte der Organisationsveränderung .....	125
7.1.1 1. Schritt: Die Einsicht der Dringlichkeit schaffen .....	126
7.1.2 2. Schritt: Verantwortliche mit Veränderungsbereitschaft gewinnen und zusammenbringen .....	127
7.1.3 3. Schritt: Die Zukunftsvision ausformulieren und eine Strategie entwickeln, wie Sie dahin kommen werden .....	128
7.1.4 4. Schritt: Die Zukunftsvision bekannt machen .....	128
7.1.5 5. Schritt: Das Handeln im Sinne der neuen Vision und der Ziele ermöglichen .....	129
7.1.6 6. Schritt: Kurzfristige Erfolge planen und gezielt herbeiführen .....	130
7.1.7 7. Schritt: Erreichte Verbesserungen systematisch weiter ausbauen .....	131
7.1.8 8. Schritt: Das Neue fest verankern .....	131
7.2 Die Motivation zu Veränderung .....	132
7.3 Blaupause Professional Service Firm .....	134
7.4 In sieben plus eins Schritten zur Veränderung .....	136
7.4.1 Mit den richtigen Ressourcen starten .....	136
7.4.2 Eine Vision generieren und den Weg festlegen .....	137
7.4.3 Strukturen und Regeln .....	137
7.4.4 Public Shooting .....	138
7.4.5 Anerkennungs- oder Anreizsysteme ausrichten .....	139
7.4.6 Kollegen einstellen .....	139
7.4.7 Training und Ausbildung .....	140
7.4.8 Investieren in die Kultur .....	140
7.5 Das Change-Modell von Virginia Satir .....	140
7.5.1 Phase 1: Der Status quo .....	142
7.5.2 Phase 2: Ein »fremdes« Element einfügen .....	142
7.5.3 Phase 3: Das Chaos beginnt .....	142
7.5.4 Phase 4: Die Integration .....	143
7.5.5 Phase 5: Der neue Status quo .....	144
7.6 Organisationen als Systeme von Konversationen .....	145

<b>8</b>	<b>Vorbereitung für die Arbeit am Widerstand</b> .....	151
8.1	Schritt 1: Eine Vision für die Veränderungsarbeit erzeugen .....	152
8.2	Schritt 2: Eine Springboard-Story schreiben .....	153
8.3	Schritt 3: Ein Pilot-Scrum-Team für die Veränderung auswählen .....	154
8.4	Schritt 4: Sehen lernen und analysieren .....	156
8.4.1	Level 1: Widerstand des Individuums .....	156
8.4.2	Aus der Praxis: Entwicklung der Scrum-Rollen bei der KUKA Robot Group .....	162
8.4.3	Level 2: Widerstand des Teams .....	164
8.4.4	Level 3: Widerstand der Organisation .....	171
8.4.5	Level 4: Widerstand zwischen Organisationen .....	189
8.5	Schritt 5: Das erste Transition-Backlog aufstellen .....	192
8.5.1	Der Zustand in der Organisation .....	193
8.5.2	Das Transition-Backlog .....	202
8.6	Interview mit Hélène Valadon: Der Umgang mit Widerständen .....	204
<b>9</b>	<b>Ver�nderungstechniken für die Transition</b> .....	209
9.1	Den Wandel aus Sicht des Individuums verstehen – SCARF .....	209
9.1.1	Status .....	211
9.1.2	Sicherheit/Gewissheit .....	213
9.1.3	Autonomie .....	214
9.1.4	Verbundenheit .....	217
9.1.5	Fairness .....	219
9.1.6	Die drei Schritte zur Veränderung .....	219
9.2	Den Wandel aus Sicht des Teams verstehen .....	224
9.2.1	Das Team führen – der ScrumMaster .....	228
9.2.2	Teamregeln .....	229
9.2.3	Der ScrumMaster und der Product Owner .....	230
9.3	Die Organisation – der Support .....	231
9.3.1	Coaching des Managements im neuen Management-Framework .....	234
9.3.2	Die neue Rolle des Managers und ihre Konsequenzen .....	237
9.4	Die umgebenden Organisationen .....	242
9.4.1	Das große Produkt .....	242
9.4.2	Die internen Kunden .....	251
9.4.3	Das Umfeld der Organisation .....	254
9.4.4	Die Regularien .....	259
9.5	Interview mit Hélène Valadon: Das Management mit auf die Reise nehmen .....	265

<b>10 Anleitung für die agile Organisation</b> .....	269
10.1 Die fundamentalen Zutaten für die Veränderungsarbeit mit Scrum .....	271
10.2 Die Veränderungsbasis aufbauen.....	275
10.2.1 Der Startschuss – Segen von oben .....	275
10.2.2 Der 100-Tage-Plan .....	276
10.2.3 Der Auftrag wird erteilt .....	278
10.2.4 Das Transition-Team .....	280
10.2.5 Das Pilot-Scrum-Team .....	284
10.3 Skalieren über weitere Teams .....	291
10.4 Der kulturelle Wandel .....	297
10.5 Interview mit Hélène Valadon: Verändern ohne zu verzweifeln .....	298
 <b>11 Epilog: Der Manager als Gestalter</b> .....	 301
11.1 Was ist ein agiler Manager? .....	302
11.2 Vier Empfehlungen für die eigene Führungsarbeit .....	304
11.2.1 Reden Sie mit Ihren Mitarbeitern nicht so viel über die Veränderung. Beginnen Sie bei sich selbst .....	304
11.2.2 Geben Sie Orientierung und setzen Sie Grenzen .....	305
11.2.3 Machen Sie mit, arbeiten Sie mit, seien Sie Vorbild .....	305
11.2.4 Nehmen Sie Anteil und nehmen Sie sich Zeit .....	307
 Literatur .....	 309
Stichwortverzeichnis .....	313
über die Autoren .....	315