

Scrum in der Kommunalverwaltung

Thomas Michl, Email thomas.michl@agile-verwaltung.org

Wolf Steinbrecher, Email wolf.steinbrecher@agile-verwaltung.org

1.	Einleitung	3
2.	Scrum – ein Managementrahmenmodell.....	4
2.1	Scrum Flow – die Ebenen der Planung	5
2.1.1	Strategische Ebene	6
2.1.2	Taktische Ebene	7
2.2	Die Rollen: 3 plus 3	8
2.2.1	Umsetzungsteam	9
2.2.2	Product Owner	10
2.2.3	Scrum Master	12
2.2.4	Management	13
2.2.5	Auftraggeber oder Finanzier	14
2.2.6	Anwender.....	14
2.3	Die Besprechungsformate	15
2.3.1	Der Schätz-Workshop (Estimation Meeting)	16
2.3.2	Planung der Iteration	17
2.3.3	Sprintplanung I (Sprint Planning I)	17
2.3.4	Sprintplanung II (Sprint Planning II).....	18
2.3.5	Tägliche Abstimmungsrunde (Daily Scrum)	19
2.3.6	Sprint-Ergebnisvorstellung (Sprint Review).....	20
2.3.7	Sprint-Rückblende (Sprint Retrospective)	21
2.4	Die Artefakte	22
2.4.1	Sammlung der Hindernisse (Impediment Backlog)	22
2.4.2	Sammlung der Entwicklungsthemen (Product Backlog)	23
2.4.3	Liste der ausgewählten User Storys (Selected Product Backlog)	23
2.4.4	Potentiell-auslieferbarer Produktzuwachs (Potentially Shippable Product Increment).....	24
2.4.5	Die tagesaktuelle Themensammlung der Aufgaben: das Taskboard	24
2.4.6	Velocity und Burndown-Chart.....	25
3.	Resümee.....	26
4.	Literaturhinweise.....	26
4.1	Bücher.....	26
4.2	Blogs und Webseiten.....	26
5.	Autoren	27

1. Einleitung

Mit Scrum betreten Stadtverwaltungen in aller Regel Neuland. Die Rollen, Artefakte und Besprechungsformen mit ihren Begrifflichkeiten und Bedeutungen sind wenig bekannt und auf den ersten Blick „fremd“ in einem Umfeld, das traditionell durch klare funktionale Aufgabenteilung und fachliche Abgrenzung der Organisationseinheiten geprägt ist.

Scrum zeichnet sich hingegen durch eine iterative Arbeitsweise aus, bei der nach kurzen Planungs- und Umsetzungszyklen Zwischenergebnisse auf den Prüfstand gestellt werden, ehe die nächste Iteration in Angriff genommen wird. Die Teams agieren innerhalb des gesetzten Rahmens selbstorganisiert, und es gelten laterale Führungsgrundsätze. Die klassische funktionale Arbeitsteilung wird aufgebrochen. Insofern ist die agile Arbeitsweise für die eher klassisch geprägte Verwaltungsarbeit mit strikter Aufgabenteilung innerhalb einer hierarchischen Struktur auf den ersten Blick befremdend.

Die beiden Autoren, beides Gründungsmitglieder des Forums Agile Verwaltung und erfahrene Praktiker, die viele Jahre selbst in Kommunalverwaltungen gearbeitet haben, vertreten die These, dass die agile Herangehensweise eng mit dem Prinzip der kommunalen Selbstverwaltung verwandt ist. Was auf dem ersten Blick „fremd“ zu sein scheint, ist nach ihrer Auffassung die Wiederentdeckung der Grundprinzipien der kommunalen Selbstverwaltung.

Im folgenden Beitrag werden die Autoren zeigen, wie sich das Scrummodell in eine Stadtverwaltung übertragen lässt, um auf diese Weise ein besseres Verständnis zu erreichen.

Wir haben dafür als Beispiel ein konkretes Projekt – nämlich die Einführung der eAkte – gewählt. Scrum eignet sich insgesamt gut für Projekte, die unter Unsicherheit stattfinden. Bei der eAkte besteht die Unsicherheit darin, dass weder die Anwender noch die Projektleitung (meist die Orga-Abteilung) eine genaue Vorstellung haben, wie sich durch ein Dokumentenmanagementsystem (DMS) die künftige Arbeitsweise genau ändern wird. Vieles ist ungewiss und muss erst im Projekt ausprobiert werden.

Andere Projekte mit ähnlichen Unsicherheiten sind zum Beispiel:

- Reorganisationen und Organisationsentwicklung,
- Projekte mit Bürgerbeteiligung,
- Stadtentwicklungsprojekte.

Beispiel:

Unser Beispiel basiert auf einer fiktiven Stadtverwaltung, die sich an realexistierenden Stadtverwaltungen orientiert, mit einem direkt gewählten Bürgermeister, der zugleich die Behördenleitung innehat. Er ist zwischenzeitlich am Beginn seiner zweiten Amtszeit. In seiner ersten Amtszeit hat er bereits das klassische Ämtermodell durch eine Fachbereichsstruktur ersetzt und die Zweiteilung in zwei Dezernate aufgelöst. Die bisherigen Ämter wurden in 4 Fachbereiche (Zentrale Dienste, Bauen und öffentliche Ordnung, Schulen und Soziales, Kultur und Tourismus) mit nachgeordneten

Sachgebieten gegliedert. Das Leitbild der Stadtverwaltung postuliert einen bürgernahen, dienstleistungsorientierten Anspruch, der sich offen gegenüber innovativen Methoden und Ansätzen zeigt. Im Gemeinderat der Stadt sind insgesamt vier Fraktionen vertreten, von denen die Freien Wähler die größte Fraktion stellen. Die restlichen drei Fraktionen repräsentieren jeweils eine der Volksparteien sowie die Grünen. Der Anteil der Parteilosen ist in allen Fraktionen relativ hoch. Es dominiert ein sachorientiertes Kommunalpolitikverständnis.

Die Einführung der eAkte wurde von der Verwaltungsführung (Bürgermeister und Fachbereichsleiter) initiiert und wird vom Gemeinderat unterstützt. Die Zuständigkeit für die Geschäfte der laufenden Verwaltung und damit auch für das Projekt eAkte ist innerhalb des Gemeinderats auf den Verwaltungsausschuss (durch die Hauptsatzung) übertragen.

2. Scrum – ein Managementrahmenmodell

Der Begriff Scrum ist dem Rugby entlehnt und bedeutet so viel wie „Gedränge“ und bezeichnet eine Standardsituation, um das Spiel nach kleineren Regelverstößen neu zu starten. Rugby ist ein Teamsport und als solcher ist eine enge Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen den Spielern erforderlich.

Genau dies ist auch die Idee hinter dem Managementmodell Scrum. Das Team arbeitet iterativ-inkrementell, d. h. in kurzen Planungszyklen von maximal vier Wochen (Sprint genannt), eng zusammen, um eine Teilaufgabe im Rahmen des Projekts zu lösen und sich am Ende des Zyklus von den mittelbar und unmittelbar betroffenen Anspruchsberechtigten Feedback abzuholen, ob das Ergebnis den Erwartungen entspricht. Dabei werden neue Erkenntnisse und veränderte Rahmenbedingungen in einen der nächsten Sprints aufgenommen und berücksichtigt. Innerhalb des Sprints arbeiten die Teams eigenständig und ohne Beeinflussung von außen an der – für den jeweiligen Sprint vereinbarten – Zielsetzung.

Beispiel:

Auf Vorschlag des Fachbereichs Zentrale Dienste hat der Gemeinderat die Einführung der eAkte in einem Zeitraum von vier Jahren zugestimmt. Die Einführung soll in zwei Phasen erfolgen: in einer ersten Phase wird ein DMS ausgeschrieben und beschafft. Das Projektmanagement in dieser Phase ist klassischer „Wasserfall“ mit Projektbudget und Projektplan.

Nach der Beschaffung startet die Phase 2. Dabei werden Sachgebiet für Sachgebiet und Prozess für Prozess die genauen Anforderungen an das DMS¹ erhoben und in der neuen Software abgebildet. Für diese Phase haben sich die Verantwortlichen auf Scrum geeinigt. Die Arbeit erfolgt in Intervallen (Sprints), und am Ende jedes Intervalls

¹ Ein DMS (Dokumentenmanagementsystem) bildet die Software, in der die eAkte abgebildet werden soll. Es gibt einen heftigen Streit in der Fachwelt, ob „DMS“ denn wirklich die „richtige“ Bezeichnung sei. Manche sprechen von VBS (Vorgangsbearbeitungssystem), andere von ECM (Enterprise Content Management) oder EIM (Enterprise Information Management). Wir möchten die Zeit unserer Leser nicht mit unnützem Wortgeplänkel vergeuden und verwenden durchgängig die Bezeichnung DMS.

soll ein praktisches Ergebnis (Product Increment) erarbeitet und getestet worden sein.²

Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt darin, dass sich auf diesem Wege bereits früh erkennen lässt, ob das Projekt tatsächlich auf „Kurs“ ist und ob neue Erkenntnisse eine Anpassung erfordern. Gerade dann, wenn Projekte mit offenem Ergebnis starten, bietet sich daher Scrum an.

Die Teams sind „cross-functional“ und interdisziplinär aufgestellt und organisieren sich selbst. D. h. im Team selbst sind idealerweise alle erforderlichen Fähigkeiten vorhanden, die zur Lösung der gestellten Aufgabe erforderlich sind. Die übliche funktionale Trennung nach fachlichen Zuständigkeiten gibt es nicht.

Scrumgeführte Projekte sind daher außerhalb der üblichen Ämterstruktur zu sehen. Die disziplinarischen Vorgesetzten sind in aller Regel nicht Teil des Projektteams, sondern Teil des Managements, das durch das Prinzip der Selbstorganisation von der Führung auf der Mikroebene entlastet wird und sich daher voll und ganz auf die Makroebene der Führung konzentrieren kann.

Um Missverständnissen vorzubeugen: Selbstorganisation im Sinne von Scrum bedeutet nicht organisatorische Anarchie. Scrumteams bewegen sich innerhalb eines definierten Rahmens selbstorganisiert. Sie werden vom Management beauftragt, eine Lösung zu erarbeiten. Das Management schafft Rahmenbedingungen, innerhalb derer sich das Scrumteam bewegt.³

Das Besondere an Scrum: Der erforderliche Rahmen aus Regeln, Rollen, Artefakten u. ä. beschränkt sich auf das elementare Wesentliche, das gebraucht wird, um eine Aufgabe zum Erfolg zu führen. Zum Vergleich: der Scrum-Leitfaden umfasst in der aktuellsten deutschsprachigen Version gerade einmal 20 Seiten!

Zum besseren Verständnis: die Wurzeln von Scrum liegen ursprünglich in der Produktentwicklung. Daher findet sich der Begriff Produkt immer wieder in der einschlägigen Literatur. Auch wenn in der öffentlichen Verwaltung der Begriff Produkt wenig gebräuchlich ist, bitten wir darum sich nicht davon abschrecken zu lassen. Mit Produkt ist im Folgenden immer wieder der „Projektauftrag“ gemeint, also das erstrebte Ergebnis, das anvisiert werden soll. In unserem Beispiel die erfolgreiche Einführung der eAkte.

2.1 Scrum Flow – die Ebenen der Planung

Einem weitverbreiteten Missverständnis nach wird in scrumgeführten Projekten kaum oder nicht geplant. Diesem Missverständnis wollen wir bereits zu Beginn unserer Ausführungen

² Diese Phase wird in diesem White Paper nicht näher dargestellt. Wer sich speziell für DMS und seine Einführung interessiert, kann dafür Fischbach/Steinbrecher (2015) zu Rate ziehen

³ Auch wenn sich in der Debatte um Selbstorganisation rund um die Begriff Holakratie, Unternehmensdemokratie, New Work der Eindruck verstärkt, dass Führung und Hierarchie an Bedeutung verlieren, so ist faktisch eher das Gegenteil der Fall. Selbstorganisation setzt Führung voraus. Allerdings ein anderes Führungskonzept, als jenes, dass wir häufig in der Praxis beobachten und im extremen Fall in Mikromanagement endet. Führung in diesem Sinne orientiert sich am Prinzip der sogenannten Servant Leadership.

entgegenwirken. Für Scrum ist die Planung sogar elementarer Bestandteil des Rahmenwerks. Allerdings - und hier offenbart sich der wesentliche Unterschied zur klassischen Planung - unterscheidet Scrum in eine strategische und eine taktische Planungsebene, wie die folgende Darstellung des Scrum Flows zeigen wird.

Ein weiterer wesentlicher Unterschied ist darin zu finden, dass agile Methodenansätze primär ergebnisgetriebene Planung einsetzen. Es wird nicht geplant, was zu tun ist, sondern was am Ende herauskommen soll. Der Erfolg wird am Ergebnis bemessen - für jeden Sprint.

2.1.1 Strategische Ebene

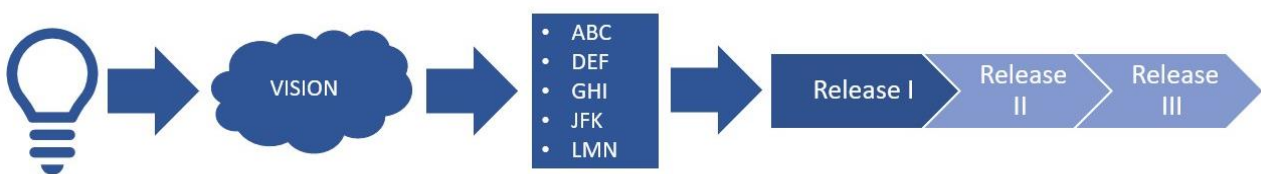


Abbildung 1: Von der Idee zur Releaseplanung

Die strategische Ebene bezieht sich, wie die Bezeichnung bereits impliziert, ausdrücklich auf die strategischen Elemente, die Entwicklung einer Vision basierend auf einer Idee. Aus der Vision leitet sich der Product Backlog und ggf. der Releaseplan (bei längerfristigen Projekten) ab.

Die Festlegung der Zielsetzung in Abstimmung mit den Anspruchsberechtigten statt. Hilfsmittel für die strategische Planung sind:

- Produktvision
- Produktbacklog
- Estimation Meeting (Schätz-Workshop)
- Releaseplanung (in etwa vergleichbar mit einer größeren Meilensteinplanung)

Hierauf werden wir weiter unten vertiefend eingehen.

Die verschiedenen Rollen haben dabei unterschiedliche Schwerpunkte. Der Product Owner bemüht sich, den Mehrwert für den Kunden oder Auftraggeber zu maximieren. Der Scrum Master achtet bei der strategischen Planung insbesondere darauf, dass das Management im Hinblick auf Rahmenbedingungen und externe Hindernisse eingebunden ist. Im Wesentlichen wird auf dieser Ebene das WAS festgelegt, das auf der taktischen Ebene auf das WIE heruntergebrochen wird. Hier wird auch die langfristige Planungsdimension berücksichtigt.

Beispiel:

In drei Workshops haben der Product Owner, das Scrum-Team und Anwendervertreter

eine Vision für die eAkte erarbeitet.

Sie lautet: „Wir, als Stadtverwaltung mit unseren vielfältigen Aufgabengebieten, wünschen uns ein strukturiertes und teamfähiges elektronisches Dokumentenmanagement nach Vorgängen, Objekten und Zuständigkeiten.

Mit einer transparenten, vollständigen und gesetzeskonformen Ablage können wir flexibel, eigenverantwortlich und effizient eine höhere (Service-) Qualität erzielen.

Erarbeitetes Wissen wird nachhaltig als Teamwissen konserviert, standortübergreifendes und mobiles Arbeiten wird erleichtert.

Dies führt insgesamt zu einer höheren Mitarbeiter-, Vorgesetzten- und Kundenzufriedenheit.

Wir überwinden Tendenzen zum Einzelkämpfertum und stärken dadurch die vertrauensvolle Teamarbeit, so dass auch im Vertretungsfall eine zügige Aufgabenerledigung möglich ist.“

Die Vision erhielt die Zustimmung des Bürgermeisters. Sie wurde von ihm auf einer Personalversammlung allen Mitarbeitern vorgestellt.

2.1.2 Taktische Ebene

Die taktische Ebene richtet ihren Fokus auf das WIE der Umsetzung bzw. Sprintdauer. Hier geht es tatsächlich um die Umsetzung auf Teamebene, die operative Arbeit während des Sprints.

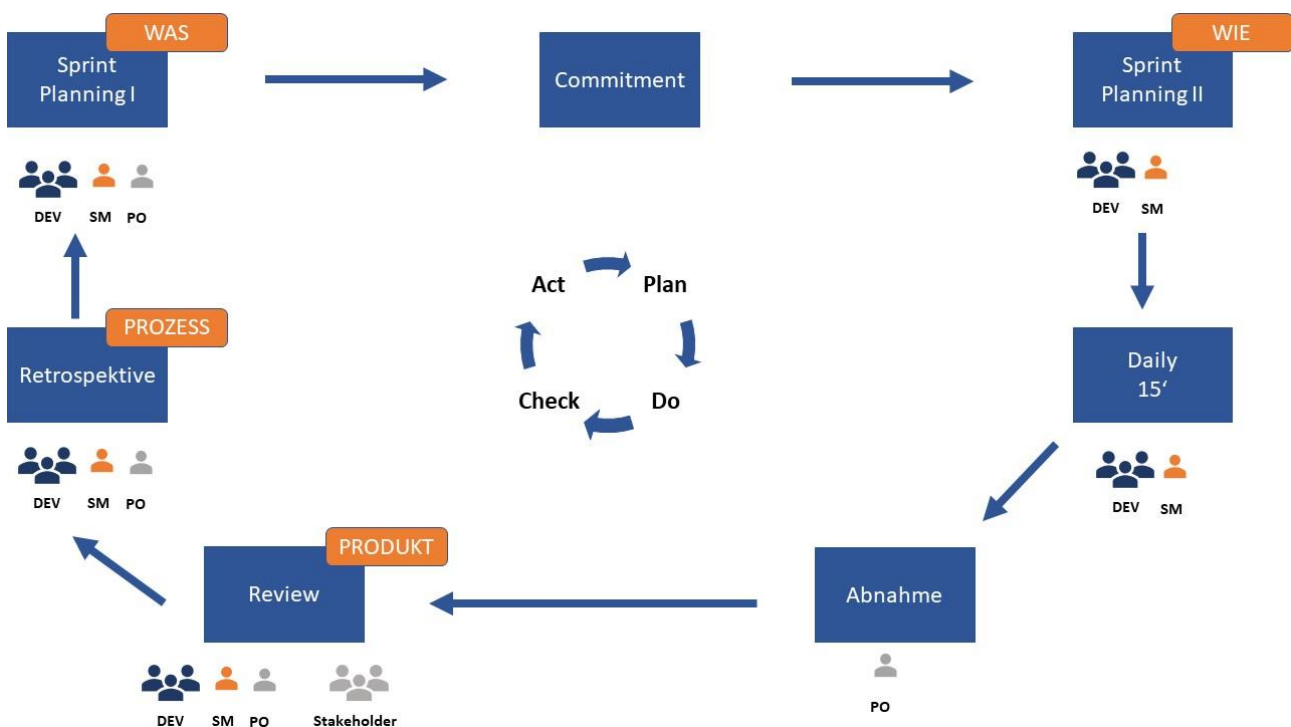


Abbildung 1: Scrum-Zyklus auf taktischer Ebene

Im Zuge der Iteration findet die konkrete Umsetzung statt, die zu einem konkreten Ergebnis führt.

Beispiel:

Das Scrumteam hat relativ lange darüber diskutiert, wie lange die Sprints sein sollen. Der Scrum-Guide sieht Sprintlängen zwischen einer Woche und einem Monat vor.

Am Anfang der Arbeit mit Scrum (also in der Phase 2 des DMS-Projekts) betrug die Sprintlänge drei Wochen. Sie wurde – streng nach Theorie – für das gesamte Projekt festgelegt und sollte nicht mehr geändert werden.

Nach vier, fünf Sprints stellte sich heraus, dass diese Sprintlänge nicht optimal war. Das Aufschieben von Arbeitspaketen seitens derjenigen Mitarbeiter im Projekt, die das neben ihrer Routineaufgaben machen müssen, wurde immer häufiger. Das Scrum-Team beschloss daraufhin einvernehmlich, den Druck auf sich selbst zu erhöhen und ging zu einer zweiwöchigen Sprintlänge über. Seitdem wird in zwei Wochen mehr erledigt als vorher in drei.

Am Ende jedes Sprints liegt ein zusätzliches kleines Ergebnis vor, das theoretisch in die Praxis umgesetzt werden könnte. D.h. es ist in der Testumgebung getestet worden, und dabei wurden keine Fehler gefunden. Aber nicht alle zwei Wochen wird auch ein Ergebnis produktiv gesetzt. Das würde zu großen Aufwand für die Anwender im Sachgebiet bedeuten. Vielmehr hat der Product Owner einen sog. Release Plan (Auslieferungsplan) aufgestellt, nach dem nur alle sechs Wochen die Ergebnisse von drei Sprints auf einmal den Endanwendern übergeben werden.

Planung gelingt, wenn eine gute Kommunikation gelingt. Nicht nur auf taktischer, sondern auch auf strategischer Ebene.

2.2 Die Rollen: 3 plus 3

Der Scrum-Leitfaden⁴ kennt drei Rollen: den Product Owner⁵, den Scrum Master und das Umsetzungsteam (Entwicklerteam oder DEV-Team). In der Praxis hat sich allerdings bewährt, das Rollenmodell des Scrum-Leitfadens um das Management, den Kunden oder auch Auftraggeber und die Anwender zu erweitern, auch wenn diese nicht explizit im Scrum-Leitfaden aufgelistet sind.

⁴ <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-German.pdf>

⁵ Wir verwenden hier immer die englischen Begriffe und übersetzen beispielsweise „Product Owner“ nicht in „Produkteigentümer“. Das erleichtert die Recherche zur Vertiefung, da in der Literatur nahezu durchgängig die englischsprachigen Begriffe verwendet werden.

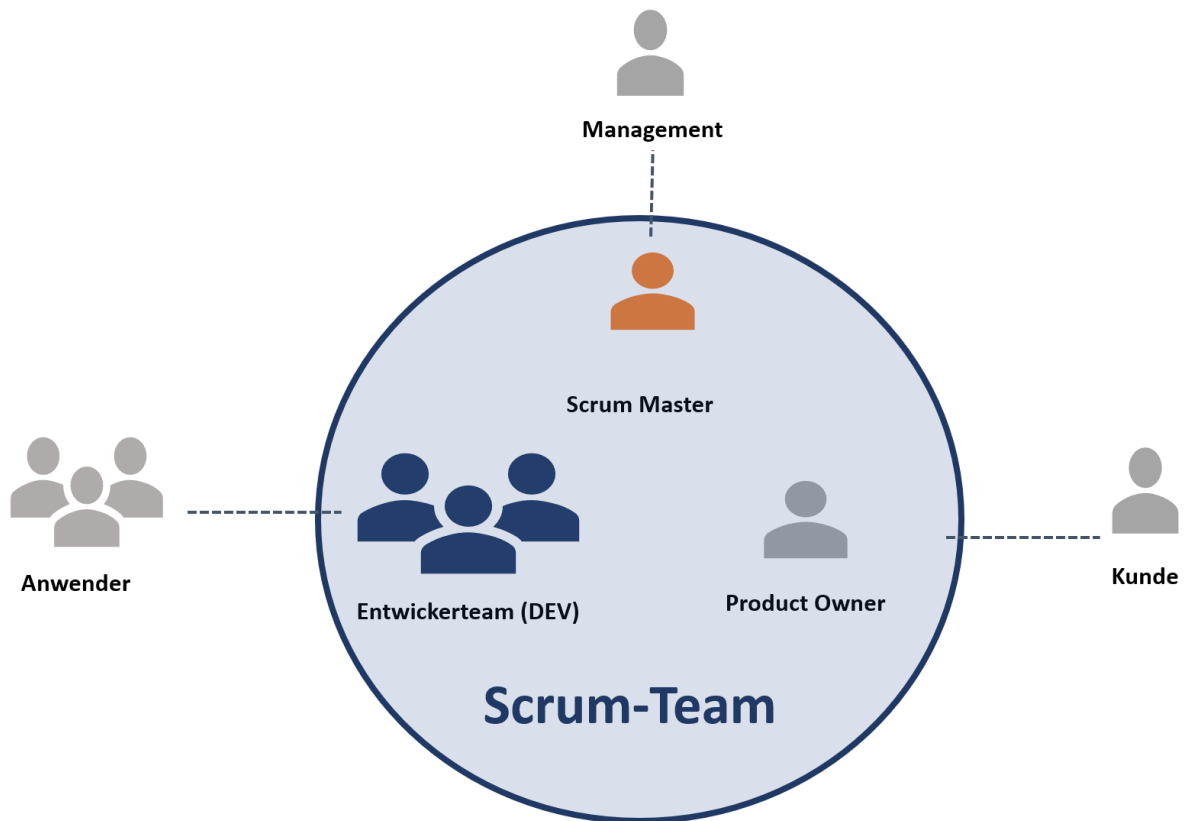


Abbildung 2 3+3 Rollen des Scrum-Modells

Der Product Owner, der Scrum Master und das Umsetzungsteam bilden gemeinsam das Scrumteam. D. h. keine der drei genannten Rollen steht außerhalb des „Teams“, sondern alle drei sind wesentliche Bestandteile, die eng verzahnt miteinander zusammenarbeiten. Einzelkämpfer kennt Scrum nicht. Die Verantwortung liegt bei dem Scrumteam als Einheit.

Die Funktionen des klassischen Projektleiters finden sich in den Rollen des Product Owners, des Scrum Masters, aber auch in der Rolle des selbstorganisierten Projektteams wieder. Sie sind damit auf die drei originären Scrum-Rollen mit unterschiedlichen Schwerpunkten verteilt.

2.2.1 Umsetzungsteam

Das Umsetzungsteam (oft auch Entwicklerteam oder DEV-Team) umfasst Personen, deren Fähigkeiten und Können notwendig sind, um ein Projekt erfolgreich umsetzen zu können. In aller Regel sollte das Kernteam nicht mehr als fünf Personen umfassen, mindestens aber drei Personen bzw. max. 7 Personen. Zum Hintergrund: Praxis und Forschung belegen, dass die ideale Teamgröße zwischen 5 und 9 Personen liegt. Die Idealteamgröße wird zumeist mit 7 Personen definiert. Da zum Scrumteam neben dem Kernteam auch der Scrum Master und der PO zählen, ergibt sich hieraus die Empfehlung, das Umsetzungsteam⁶ auf fünf

⁶ Bei diesem Begriff machen wir eine Ausnahme. Im englischen Scrum Guide heißt das Team „development team“, also Entwicklerteam, weil Scrum aus der Softwareentwicklung stammt. Wir verwenden hier durchgehend den Ausdruck „Umsetzungsteam“. In Verwaltungsprojekten geht es meist um Projekte der Organisationsentwicklung oder der Stadtplanung, bei denen kein Produkt im materiellen Sinne „entwickelt“ wird.

Personen zu begrenzen.

Das Umsetzungsteam organisiert sich eigenverantwortlich mit Unterstützung des Scrum Masters. Der Product Owner kann die Arbeit des Teams auch unterstützen, aber nur auf dessen Anforderung. In der Verantwortung des Umsetzungsteams liegt insbesondere die Qualität der gelieferten und potentiell fertigen Teilpakete des Projekts.

Beispiel:

Das Umsetzungsteam des Projektes eAkte setzt sich aus zwei Teilen zusammen: einem permanenten und einem zeitweiligen Teil.

Zum permanenten Teil des Teams gehören je einen Vertreter des Sachgebiets Organisationsentwicklung, ein IT-Mitarbeiter, der Stadtarchivar, ein externer Berater für Informationsmanagement und ein Vertreter der Software-Firma, die das DMS geliefert hat. Nur so, unter Beteiligung der DMS-Firma, versammelt das Umsetzungsteam alle Kompetenzen, um einen bestimmten neuen Prozessbaustein im DMS abzubilden.⁷

Zum temporären Teil werden jeweils ein oder zwei Anwendervertreter desjenigen Sachgebiets hinzugezogen, bei dem das DMS gerade eingeführt werden soll. Denn nur die kennen ihre Prozesse, können sie mit Hilfe des Story Mappings strukturieren und können die Metadaten definieren, die sie für ihre Suchvorgänge brauchen. Ist das Sachgebiet mit dem DMS-Projekt durch, scheiden die temporären Mitglieder aus und werden durch Anwendervertreter des nächsten Sachgebiets ersetzt.

Aktuell wird das DMS im Bereich Denkmalförderung eingeführt, und Frau Nowak – eine der Sachbearbeiterinnen dort – vertritt ihre Kollegen im Projekt.

Alle Mitglieder des Teams haben sich übrigens freiwillig für das Projekt gemeldet. Agile Projekte leben von intrinsischer Motivation ihrer Teammitglieder, viel mehr als von konkreten Fachkenntnissen oder langer Verwaltungserfahrung.

2.2.2 Product Owner

Der Scrum-Leitfaden und die Scrum-Literatur spricht von einem Product Owner, kurz PO. Der PO ist derjenige, der unter dem „wirtschaftlichen“ Aspekt den Hut im Projekt aufhat. Da es sich bei Projekten der öffentlichen Hand zumeist um nicht monetarisierbare Projekte handelt, richtet sich das Hauptaugenmerk des POs in der Stadtverwaltung auf den Mehrwert bzw. Nutzwert des Geschehens aus Sicht des (internen) Auftraggebers. Der PO achtet darauf, dass das Team Mehrwerte im Sinne der Aufgabenstellung erarbeitet, die das Projekt in diesem Sinne vorantreiben.

Der PO definiert im Zuge der (Produkt-)Vision, die er idealerweise gemeinsam mit dem Team ausformuliert, das Warum des Projekts. Wer Visionen hat, sollte in einem Scrumteam keineswegs ins Krankenhaus, sondern aktiv an der Gestaltung der Zielvision des Projekts

⁷ In ersten agilen Projekten zur DMS-Einführung war es noch üblich die DMS-Firma außen vorzulassen. Dadurch mussten permanent „Tickets“ gelöst werden, wenn das Umsetzungsteam technische Unterstützung im Customizing des DMS benötigte. Folge war allerdings, dass der Dienstleister signalisierte, dass diese nicht zeitnah gelöst werden können und Sprintziele nicht erreicht wurden.

mitwirken. Diese ist erfahrungsgemäß zentral für den Erfolg eines Projekts, verbirgt sich doch dort die Frage nach dem Warum des Projekts aus Sicht des Teams und der Anspruchsberechtigten.

Die Rolle des POs zeichnet verantwortlich für die Priorisierung des Produktbacklogs, der die einzelnen Umsetzungsthemen des Projekts enthält. Bei der Priorisierung achtet der PO darauf, dass diejenigen Themen, die aus Sicht des Auftraggebers den höchsten Mehrwert generieren. Verkürzt ausgedrückt, vertritt der PO die Interessen der Verwaltungsführung im Projekt und führt das Team aus Sicht der Produktvision mit Hilfe lateraler Führungskonzepte. Wichtig dabei ist, dass er sich dabei auch als Teil des Scrumteams versteht und nicht auf die Position eines reinen Vertreters des Kunden zurückzieht.⁸

Beispiel:

Der Product Owner wird von der Sachgebietsleiterin Organisationsentwicklung, Frau Mayer, repräsentiert. Sie kennt die Strukturen der Stadtverwaltung sehr gut, denn sie arbeitet bereits seit mehreren Jahren in der Funktion und bei der Stadt. Sie ist bestens vertraut mit den Entscheidungsstrukturen und hatte durch ihre Tätigkeit Einblick in fast alle Aufgabenbereiche der verschiedenen Fachbereiche.

In unserem Beispiel haben wir besonders großes Glück, da sie vor wenigen Wochen durch einen Bekannten von Scrum gehört hat und Scrum offen gegenübersteht. Sie war es auch, die gemeinsam mit dem Leiter des Sachgebiets IT, Herrn Schmidt, den Vorschlag unterbreitet hat, dass die Einführung der eAkte in Form von Scrum zu begleiten. Das Sachgebiet ist Teil des Fachbereichs Zentrale Dienste der Stadtverwaltung, das neben dem Sachgebiet Organisationsentwicklung und der IT noch die Sachgebiete Personal und Finanzen umfasst. Die Fachbereichsleitung untersteht unmittelbar dem Bürgermeister.

Der PO hat auch die Budgetverantwortung für das Projekt. Das ist in der Regel für Kommunalverwaltungen ganz neu. Im agilen Vertrag mit dem Software-Lieferanten war geregelt, dass immer am Ende eines Sprintplannings dieser Aufgaben zugeordnet bekommt, für die er allein kompetent ist. In der Praxis bedeutet das, dass z. B. für die Aufgabe „Im Rahmen von Userstory 45 eine Erfassungsmaske programmieren“ ein kleiner Werkvertrag geschlossen wird. Diesen Werkvertrag sollte jeweils Frau Mayer unterschreiben. „Halt!“, rief die Vertreterin des Sachgebiets Finanzen im Lenkungsausschuss. „Das ist ein Einkauf, und dafür gibt es einen definierten Prozess! Frau Mayer muss einen Beschaffungsantrag ausfüllen und an uns mailen!“ – „Und wie lange braucht ihr dann, um den Antrag zu bearbeiten?“, fragte Frau Mayer arglos. „Oh, in dem Fall machen wir das ganz schnell. Eine Woche, und ihr könnt loslegen.“ Es war klar, dass das so nicht funktionieren konnte. Ein zweiwöchiger Sprint sollte erst einmal eine Woche auf Eis liegen, bevor die Softwarefirma startet? Nach einer intensiven Diskussion im kleinen Kreis zwischen dem Scrum Master, Frau Mayer, dem

⁸ Siehe hierzu auch Marcus Raintner über das Anti-Pattern der Kunden-Lieferanten-Beziehung: <https://fuehrung-erfahren.de/2018/06/das-anti-pattern-der-kunden-lieferanten-beziehung>

SG Finanzen und dem Fachbereichsleiter Zentrale Dienste konnte dann eine Ausnahmeregelung erwirkt werden. Ganz im Sinne des Agilen Manifests: „Menschen und Situationen sind wichtiger als Prozesse.“

2.2.3 Scrum Master

Für den Begriff des Scrum Masters findet sich keine adäquate Übersetzung ins Deutsche. Er hat die wohl vielseitigste Rolle innerhalb des Modells inne. Um seine Rolle ausfüllen braucht der Scrum Master in einem hohen Maß eine ausgeprägte soziale Kompetenz.

Seine Aufgabe besteht primär darin, das Team zu befähigen produktiv zu arbeiten. Dies tut er, in dem er dem Team dabei hilft die Grundprinzipien von Scrum, des agilen Manifests und die hierauf basierenden Grundregeln für den Scrumprozess einzuhalten. Er agiert in dieser Funktion als Coach, Schiedsrichter, aber auch Prozessmoderator. Er begleitet das Team beratend durch den Prozess. Agiert aber auch als Vermittler zwischen Team, Management (Verwaltungsspitze und Amtsleitung) oder Team und Gesamtorganisation. Er sorgt dafür, dass das Team ungestört durch Eingriffe während des Sprints arbeiten kann. Gleichzeitig sorgt er dafür, dass Hindernisse, die der produktiven Arbeit des Teams im Wege stehen, beseitigt werden. Externe Hindernisse bespricht er mit dem Management, welches dafür sorgt, dass die Rahmenbedingungen für eine produktive Teamarbeit vorhanden sind.

Auch der Scrum Master führt mit Hilfe lateraler Werkzeuge und nicht Kraft „Amt“. Er unterstützt das Team als Facilitator und leitet in Form Hilfe zur Selbsthilfe an.⁹

Idealerweise sollte diese Position durch einen moderationserfahrenen Mitarbeiter besetzt werden, der von seinen Kollegen ebenso wie von Verwaltungsleitung und Amtsleitern anerkannt wird und deren Respekt genießt. Er oder sie muss in der Lage sein Unangenehmes anzusprechen zu dürfen, ohne dass dies von den Beteiligten als persönlicher Angriff ausgelegt wird.

Beispiel:

Nachdem der Vorschlag, Scrum anzuwenden, von Herrn Schmidt, dem neuen Leiter des Sachgebiets IT, mitgetragen wurde, bat Frau Mayer ihn, die Aufgabe des Scrum Masters zu übernehmen. Herr Schmidt hat bereits über Erfahrung mit agilen Methoden in seiner vorherigen Tätigkeit für ein IT-Unternehmen sammeln können. Trotz der kurzen Zeit, die er erst für die Stadtverwaltung tätig ist, hat er sich durch seine persönliche und fachliche Kompetenz die Anerkennung und Achtung von Mitarbeitern wie auch Führungskräften erworben.

Seine ersten Lorbeeren erwarb sich Herr Schmidt, als er aktiv das Hindernis der fehlenden Unterschriftsbefugnis von Frau Mayer für Werkverträge aus dem Weg räumte, indem er die Beteiligten zu einer Sitzung einlud und dort aktiv als Vermittler auftrat.

⁹ Zum Begriff des Facilitator siehe auch: <http://school-of-facilitating.de/was-ist-ein-facilitator>

2.2.4 Management

Es ist ein weit verbreiteter Irrtum, dass das Management in selbstorganisierten Managementrahmen an Bedeutung verliert. Entsprechend fallen oft die Reaktionen, insbesondere der mittleren Ebene, aus. Diesen Trugschluss gilt es von Beginn an zu vorbeugen. Das Management verliert weder an Einfluss, noch an Bedeutung. Ganz im Gegenteil. Allerdings verändert sich das Verständnis von Management und die damit verbunden Ausgestaltung der Rolle des Managements. Selbstorganisation Bedarf der Führung. Führung wird in diesem Kontext anspruchsvoller, entlastet die Führungskraft zugleich erheblich. Führungskräfte, die mit selbstorganisierten Teams arbeiten, können sich auf ihre Kernaufgaben, die strategische Arbeit fokussieren und werden von der taktisch-operativen Arbeit auf der Mikroebene befreit.

In diesem Sinne ist es Aufgabe des Managements dafür Sorge zu tragen, dass die Rahmenbedingungen für das Scrum-Team so ausgestaltet sind, dass dieses die ihm gestellte Aufgabe optimal ausführen kann. Das Management stellt die Rahmenbedingungen zur Verfügung, steckt den Rahmen ab und sorgt für entsprechende Umfeldbedingungen. Zeichnen sich Herausforderungen ab, die das Team selbst nicht beseitigen kann, wird der Scrum Master in Zusammenarbeit mit dem Management darauf einwirken, diese äußeren Rahmenbedingungen umzugestalten. Für das Management bedeutet dies aber auch Zurückhaltung zu üben. Zurückhaltung im Sinne, dass es sich nicht den selbstorganisierten Rahmen des Scrum-Teams während eines Sprints einmischt. Auch wenn die Verlockungen groß sein mögen. Das Management vertraut in die Fähigkeiten des Teams. Eines Teams, das es ausgewählt und befähigt hat.

Beispiel:

Die Rolle des Managements wird durch den Bürgermeister und die Fachbereichsleiter (Verwaltungsleitung) ausgefüllt, die als Lenkungsausschuss (LA) fungieren. Der LA hat sich im Vorfeld verschiedene Fallstudien vergleichbarer Projekte angeschaut. Er hat dabei festgestellt, dass mit der Einführung der eAkte bestehende Prozesse hinterfragt werden müssen und es – trotz vergleichbarer Projekte in anderen Städten – keine Blaupause gibt, die im Sinne eines Best Practice 1 zu 1 übertragen werden könnte.

Die Führungskräfte im LA sind sich in der Theorie bewusst, dass durch ein scrumgeführtes Projekt die klassische Hierarchie sowie die funktionale Gliederung der Stadt in Fachbereiche in Teilen in Frage gestellt wird. In der Praxis aber baut altes Silodenken immer noch Hürden auf.

Frau Meyerbeer ist Leiterin des Sachgebiets Öffentlichkeitsarbeit und Fremdenverkehr, das nach der Denkmalförderung in das DMS-Projekt aufgenommen werden soll. Sie legt großen Wert darauf, vor den „Kunden“ ihres Sachgebiets gut dazustehen – das sind vor allem der Bürgermeister und die Vertreter der örtlichen Tourismusbranche. Die Arbeitsbelastung ihrer Mitarbeiter interessieren sie weniger.

Wie üblich, veranstalten Frau Mayer und Herr Schmidt etwa zwei Monate vor dem Teilprojektstart einen Workshop mit den Mitarbeitern des Sachgebiets, um ihre

Wünsche und Erwartungen an ein DMS aufzunehmen. Sie verwenden dazu regelmäßig die Methode „Speed Boot“, mit den schnellen Hindernissen im Arbeitsalltag identifiziert und erste Anforderungen an das neue DMS formuliert werden können.

Frau Meyerbeer wird erst zum Schluss des Workshops hinzugezogen, damit die Mitarbeiter sich frei äußern können. Dabei sollen ihr die Ergebnisse vorgestellt werden. Schon beim Betreten des Raumes – grußlos – merkt man ihre schlechte Stimmung. Die Verbesserungsvorschläge ihrer Mitarbeiter wertet sie ab („ist doch alles bekannt, so ein Workshop ist doch reine Zeitverschwendung, wir ersticken in Arbeit und jetzt das!“). Eine Zusage, zwei Mitarbeiter jeweils einen Arbeitstag oder auch nur 6 Stunden pro Woche für das Projekt abzustellen, lehnt sie ab („unsere Arbeit ist überhaupt nicht planbar, aber kein Mensch will das sehen!“).

Nach Ende des Workshops und nach einem weiteren, ergebnislosen Gesprächsversuch des Scrum Masters, Herrn Schmidt, mit Frau Meyerbeer, beschließt Frau Mayer, das Sachgebiet nicht als nächstes ins Projekt zu nehmen. Das Verhältnis von Aufwand und Nutzen hat sich durch die neuen Erkenntnisse geändert, und Frau Mayer repriorisiert ihr Product Backlog: das Sachgebiet Öffentlichkeitsarbeit rutscht auf den letzten Platz.

2.2.5 Auftraggeber oder Finanzier

Neben dem Management gibt es noch den Auftraggeber. Der Auftraggeber ist der Finanzier oder Sponsor des Projekts. Damit nimmt er die Schlüsselposition ein. Ist er nicht bereit das Projekt zu finanzieren, findet es schlicht und ergreifend nicht statt. Der Auftraggeber stellt die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung, die notwendig sind das Projekt stemmen zu können.

Beispiel:

Die Rolle des Auftraggebers hat der Gemeinderat inne, der via Haushaltsbeschluss die erforderlichen Geldmittel für das Projekt zur Verfügung gestellt hat. Die Begleitung des Projekts erfolgt durch den Verwaltungsausschuss des Gemeinderats, der laut Hauptsatzung für die laufenden Geschäfte der Verwaltung verantwortlich zeichnet. Ihm sitzt kraft Amtes der Bürgermeister als Vorsitzender vor. Die Auftraggeber werden immer zum Schlussreview eingeladen, wenn ein Teilprojekt in einem Sachgebiet abgeschlossen ist. Denn Auftraggeber hält man viel besser bei der Stange, indem man ihnen Zwischenerfolge präsentiert, als mit langweiligen und meist geschönten Ampelberichten.

2.2.6 Anwender

Last but not least, kommen wir zum Anwender. Der Anwender ist der konkrete Nutzer des „Produkts“ oder Projektergebnisses. Er ist am Ende derjenige, der konkret damit arbeitet, was geschaffen wurde und am nächsten an der praktischen Anwendung des Produkts. Das macht ihm zu einem wichtigen Hinweisgeber im Zuge des Entwicklungsprozesses. Seine Rückmeldung liefert Hinweise auf Verbesserungspotentiale und mögliche Fehlentwicklungen.

Beispiel:

Im vorliegenden Teilprojekt „Denkmalförderung“ sind die drei Mitarbeiter des Sachgebiets die künftigen Anwender und damit die wichtigsten „Projektkunden“. Wie schon erwähnt, ist eine Mitarbeiterin für die Dauer des Teilprojekts in das Umsetzungsteam aufgenommen worden. Die anderen beiden Kollegen nehmen jeweils an den Reviews teil und erhalten so die Ergebnisse jedes Sprints präsentiert. Und bei jedem Release (ca. alle drei Sprints) bekommen sie neue Features ausgeliefert (meistens in Form von zusätzlichen Prozessen, die sie nun im DMS und nicht mehr unter Windows bearbeiten).

2.3 Die Besprechungsformate

Scrum kennt fünf Besprechungsformate, die im Rahmen einer Iteration (Sprint genannt) durchgeführt werden. Jedes dieser Besprechungsformate ist zeitlich in Form einer Timebox limitiert. Timebox bedeutet, dass ein eindeutig definiertes Zeitfenster zur Verfügung steht. Dieses Zeitfenster darf nicht überschritten werden.

Ein Sprint hat eine maximale Länge von 4 Wochen. Kürzere Sprintlängen sind durchaus wünschenswert. Je kürzer die Sprints sind, desto früher kann Feedback generiert werden. Allerdings sollten die Sprints so bemessen sein, dass in der Zeit tatsächlich auch ein fertiges, das heißt voll anwendbares und funktionierendes Teilergebn erstellt wird, das von den Anwendern am Ende des Sprints tatsächlich verwendet werden kann.

Weitere Kennzeichen aller Besprechungsformate in Scrum:

- sie beginnen zu einer festen Zeit und enden zu einer festen Zeit
- sie sind grundsätzlich öffentlich
- jeder darf daran teilnehmen

Beispiel:

Unser Scrumteam eAkte hat sich dafür entschieden, in zweiwöchigen Iterationen (Sprints) zu arbeiten. Im aktuellen Teilprojekt wurde die Mitarbeiterin des Sachgebiets Denkmalförderung mit einem Arbeitstag pro Woche für die Projektarbeit freigestellt.

Soweit die Theorie. In der Praxis gab es Probleme, weil die Kollegin nicht wirklich von der Tagesarbeit entlastet wurde und oft ihre Arbeitspakete nicht erledigen konnte. Von ihren Ergebnissen war aber z. B. der Lieferantenvertreter abhängig. Das führte zu Sprints ohne Zielerreichung.

Der Scrum Master führte daraufhin ein Gespräch mit der Sachgebietsleiterin. Im Projekt wurden zwei halbtägige „Blocktermine“ eingeführt: jeden Montagnachmittag von 13 bis 17 Uhr und auch jeden Donnerstagnachmittag wechselte die Mitarbeiterin ihren Arbeitsplatz und setzte sich in ein Büro des Sachgebiets Organisationsentwicklung. Ihre Bürotür in der Denkmalförderung blieb verschlossen, das Telefon wurde umgestellt. Durch diese Zeitinseln wurden die vereinbarten Arbeitskontingente für das Projekt gesichert.

2.3.1 Der Schätz-Workshop (Estimation Meeting)

Zu Beginn jedes Sprints steht ein Arbeitstreffen, das der Analyse dient: das sogenannte Estimation Meeting. Im Rahmen eines Workshops werden die gewünschten Produktbausteine¹⁰, die geschaffen werden sollen, zusammengetragen und im Hinblick auf den Umfang ihrer Funktionalität eingeschätzt. Die Schätzung erfolgt nicht auf Basis des vermuteten Aufwands, sondern im relationalen Vergleich der Funktionalitäten. Geschätzt wird nicht der Aufwand, sondern die Komplexität. In der Praxis findet sich als Schätzeinheit der sogenannte Storypoint, der sich in der agilen Szene weitgehend durchgesetzt hat.

Auf Basis langjähriger Beobachtung hat sich gezeigt, dass Schätzungen, durch die in Beziehungsetzung der Funktionen zuverlässiger sind, als klassische Aufwandsschätzungen in Zeiteinheiten. Bei der Schätzung bedient sich das Scrumteam einer abstrakten Maßeinheit, der Story Points und einer Skala, die auf der Fibonacci-Zahlenreihe basiert.¹¹

Scrum kennt die klassische Definition von Anforderungen in Form von Lastenheften nicht. In der Praxis haben sich sogenannten User Storys¹² durchgesetzt, die einer einheitlichen Struktur folgen:

In meiner Rolle als <Bezeichnung> möchte ich <Beschreibung> tun können, weil <Begründung>.

Die User Story nimmt das WIE nicht vorweg, sondern fokussiert auf das WAS. Dies lässt dem Kernteam bei der Umsetzung entsprechenden Handlungsspielraum die passendste Lösung zu finden. Aufgrund des Verbreitungsgrades der User Story entsteht oft der Eindruck, dass sie fester Bestandteil des Scrum-Rahmenwerks wäre. Sie findet sich allerdings im Leitfaden nirgendwo, sondern ist das Ergebnis guter Praxiserfahrungen. Neben der User Story sind entsprechend auch andere Darstellungsformen zur Beschreibung der gewünschten Funktionalitäten erlaubt.

Das Estimationmeeting dient zu erstmaliger Erstellung des Produkt Backlogs, der während der Folgesprints fortgeschrieben und verfeinert wird (Backlog Refinement oder auch Backlog-Pflege). Hierzu gehört auch ggf. die Schätzung neu hinzugekommener User Storys. Der Produkt Backlog ist eine Aufstellung der definierten Funktionalitäten, die das Scrumteam umsetzen will. Erwähnt werden sollte hierbei, dass diese Aufstellung ein lebendiges Dokument ist, das mit zunehmenden Erfahrungen und Kenntnisstand fortgeschrieben und immer wieder angepasst wird.

Die User Story ist aufgrund ihrer offenen Form als Einladung zum Dialog zwischen den

¹⁰ Der Begriff Anforderungen wird an dieser Stelle vermieden, um der Versuchung zu widerstehen, eine detaillierte Auflistung zu formulieren, die bereits detaillierte Vorgaben zum Wie der Umsetzung vorgibt und damit den Lösungskorridor für das Team einengt.

¹¹ Die Zahlenreihe geht auf den gleichnamigen italienischen Mathematiker zurück und beschreibt Folge von natürlichen Zahlen, die (ursprünglich) mit zweimal der Zahl 1 beginnt oder zusätzlich mit einer führenden Zahl 0 versehen ist. Hieraus ergibt sich die folgende Zahlenfolge: 0,1, (1),2,3,5,8,13,21,34,55,89,...

¹² Die User Story findet sich selbst nicht im Scrum-Leitfaden. Sie ist das Ergebnis praktischer Erfahrungen und hat sich auf Grund der Bewährung in der agilen Praxis in vielen Teams als Methode durchgesetzt. Sie ist aber nicht immer zielführend und auch zwingender Bestandteil der Scrum-Methodik.

Beteiligten des Projekts zu verstehen.

Beispiel:

In unserem Beispiel könnte eine User Story in etwa so formuliert sein: „In meiner Rolle als Mitarbeiterin in der Denkmalförderung lege ich einen neuen Vorgang für einen eingegangenen Förderantrag an. Dabei bietet mir das System eine Auswahlliste aller Denkmalobjekte im Stadtgebiet an, damit ich das betreffende Objekt nur noch anklicken muss. So spare ich Zeit, vermeide Tippfehler und habe auch die Daten zum Objekteigentümer gleich dem Vorgang zugeordnet.“

Das Projektteam hat in einem ersten Workshop mit dem Sachgebiet rund 30 User Stories für unterschiedliche Prozesse und von unterschiedlicher Granularität identifiziert, die jetzt vor jeder Planungssitzung von Frau Mayer priorisiert werden.

2.3.2 Planung der Iteration

Die Planung findet nicht hinter verschlossenen Türen der Amtsstube durch einen einzelnen Sachbearbeiter statt, sondern ist eine gemeinsame Aktion des Scrumteams, bei dem der Product Owner mit dem Kernteam gemeinsam vereinbart, was in Angriff genommen wird. Die Planung erfolgt im Dialog. Der Scrum Master nimmt hier eine moderierende und beratende Rolle ein.

Die Planung erfolgt in zwei Schritten. Der Sprint Planung I (Sprint Planning I), in dem das Team mit dem Product Owner gemeinsam definiert **was** getan werden soll und der sogenannten Sprint Planung II (Sprint Planning II), in dem das Kernteam bespricht, **wie** es das – gemeinsam mit dem Product Owner erarbeitete, Sprintziel umsetzt.¹³

2.3.3 Sprintplanung I (Sprint Planning I)

Die Sprint Planung I (Sprint Planning I) richtet sein Hauptaugenmerk auf die Frage, was im nächsten Sprint umgesetzt werden soll. Der Besprechungstermin ist öffentlich.

Das Ergebnis ist der Selected Backlog (oft auch Sprint Backlog), eine priorisierte Liste der Funktionalitäten, die für den kommenden Sprint anvisiert werden und das sogenannte Sprintziel.

Die Teilnahme des Product Owners, des Kernteams und des Scrum Masters ist zwingend. Im Bedarfsfall sollten auch Vertreter der Fachabteilungen anwesend sein, um inhaltlich unterstützen zu können. Anwender sind gern gesehene und aktive Gäste.

Der Product Owner präsentiert die User Storys, erläutert deren Hintergrund und beantwortet die Fragen des Kernteams zu den User Storys. Ziel ist es ein gemeinsames Verständnis darüber zu schaffen, was erreicht werden soll. Gemeinsam definiert das Scrumteam die Anforderungsdetails, das Sprintziel und die Akzeptanzkriterien, an denen

¹³ Die Aufteilung in WAS und WIE erinnert an das Neue Steuerungsmodell (NSM) der 90er Jahre, in dem die strikte Trennung zwischen strategischer und operativer anvisiert wurde. Anders als im NSM, findet allerdings in agilen Vorgehensweisen durch das iterative-inkrementelle Vorgehen eine permanente Rückkoppelung zwischen operativer und strategischer Ebene statt.

die Umsetzung am Ende des Sprints gemessen wird.

Die – für die Umsetzung im nächsten Sprint ausgewählten User Storys – werden in einer priorisierten Liste, dem Selected Backlog, festgehalten. Die Priorisierung der User Storys legt die Reihenfolge, in der die User Story abgearbeitet werden fest. Sie richtet sich nach dem zu erwartenden Nutz- oder Mehrwert für den Auftraggeber. Der Product Owner, in dessen Verantwortung die Priorisierung liegt, bindet dabei das Kernteam ein.

Für die Besprechung ist ein Zeitfenster von 120 Minuten pro Sprint (bei einem vierwöchigen Sprint) vorgesehen.¹⁴

Beispiel:

In unserem Beispiel trifft sich das Scrumteam jeden Donnerstagvormittag um 9:30 Uhr zur Sprint Planung 1 im eigens für das Scrumteam reservierten Besprechungsraum des Nebengebäudes. In seinem ersten Sprint hat sich das Scrumteam drauf geeinigt (Commitment), dass es bis zum Ende des Sprints 2 User Stories aus dem Prozess „Denkmalförderungsanträge von Privatpersonen“ umgesetzt haben möchte.

2.3.4 Sprintplanung II (Sprint Planning II)

Im nächsten Schritt wird im Rahmen der Sprint Planung II vom Kernteam - unter Anleitung des Scrum Masters – die Umsetzung der User Story in konkrete Handlungsschritte geplant und vorbereitet. Die Anwesenheit des Product Owners ist an dieser Stelle nicht mehr zwingend, kann aber für Rückfragen hilfreich sein.

Im Zuge der Sprintplanung II überlegt sich das Kernteam, welche Einzelschritte (zum jetzigen Zeitpunkt) notwendig sind, um die einzelnen User Storys umzusetzen. Die Planung erfolgt an einem sogenannten Taskboard (einer Visualisierungshilfe, die an der Idee des Kanbanboard anlehnt):

¹⁴ Bei einem zweiwöchigen Sprint verkürzt sich die Timebox entsprechend auf 60 Minuten, bzw. auf 30 Minuten bei einem einwöchigen Sprint.

	ToDo/ Aufgabe	In Progress/ In Bearbeitung	Done/ Erledigt
Michl	User story	User story	User story User story User story
Wagner	User story User story	User story User story	User story
Bartonitz	User story	User story	User story User story User story

Abbildung 3: Beispiel eines Taskboards mit Swimlanes

Die Teammitglieder holen sich selbst aktiv die Aufgaben aus der jeweiligen Spalte des Taskboards entsprechend Ihrer Fähigkeiten und der Priorisierung der jeweiligen User Story. Abgearbeitet wird von oben nach unten (entsprechend der Priorisierung).

Für die Sprintplanung II ist bei einem vierwöchigen Sprint eine Timebox von 120 Minuten vorgesehen, die sich entsprechend verkürzt.

Beispiel:

In unserem Beispiel hat der Scrum Master (dem Sachgebietsleiter IT) sich mit dem Team 2 Stunden lang beraten und gemeinsam mit dem Umsetzungsteam die einzelnen Schritte für die ausgewählten, ersten 2 User Storys notiert und in der entsprechenden Spalte aufgehängt. Am Ende der Sprintplanung haben sich die einzelnen Teammitglieder darauf verständigt, wer sich in einem ersten Schritt um welche Arbeitspakete der ersten User Story kümmert.

2.3.5 Tägliche Abstimmungsrunde (Daily Scrum)

Ein weiteres Besprechungselement ist die tägliche Abstimmungsrunde, Daily Scrum oder auch kurz Daily genannt. Wie der englische Name bereits andeutet findet dieses Besprechungsformat täglich statt. Wichtig dabei: Uhrzeit und Ort variieren nicht. Das Daily Scrum findet immer zu gleichen Zeit und am gleichen Ort statt. Das Zeitfenster (Timebox) beträgt strikt 15 Minuten. Die enge zeitliche Begrenzung zwingt das Team, sich auf die wesentliche Aufgabe, die tägliche Synchronisation des Teams im Hinblick auf den Aufgabenstand zu fokussieren.

Beispiel:

In unserem eAkten-Projekt machen tägliche „Dailys“ keinen Sinn. Diese Festlegung im Scrum Guide ist auf Softwareprojekte ausgelegt, bei denen die Teammitglieder 40 Stunden die Woche für ein Projekt arbeiten. In unserem Projekt ist die Kollegin aus dem Sachgebiet nur einen Tag pro Woche freigestellt. Fünf Besprechungen in der Woche wären überdimensioniert.

Deshalb finden die Dailys zwei Mal pro Woche, jeden Montag und jeden Donnerstag von 8:00 bis 8:15 Uhr statt. Der Name „Daily“ aber wird beibehalten.

Bewährt hat sich dabei, dass von jedem Teammitglied folgende drei Fragen reihum beantwortet werden:

- Was habe ich seit der letzten Abstimmungsrunde umgesetzt, um das Sprintziel zu erreichen?
- Was will ich bis zur nächsten Abstimmungsrunde umsetzen, um das Sprintziel zu erreichen?
- Sind dabei Hindernisse absehbar?

Der Scrum Master hält sich während des Daily Scrum im Hintergrund. Das Team soll sich gegenseitig auf den aktuellen Stand bringen. Die Anwesenheit des Product Owners ist nicht zwingend erforderlich, aber wünschenswert, um im Bedarfsfall Verständnisfragen beantworten zu können.

Zeichnet sich während der täglichen Abstimmungsrunde ab, dass es vertiefenden Abstimmungsbedarf gibt, vereinbaren die betroffenen Scrumteam-Mitglieder einen separaten Termin, bei dem sie dieses Thema besprechen.

Beispiel:

Die ersten Dailys unseres Teams haben stattgefunden. Pünktlich um 8 Uhr finden sich die Kernteammitglieder geschlossen im vorgesehenen Besprechungsraum vor dem gemeinsamen Taskboard ein und informieren sich gegenseitig über die täglichen Fortschritte, die sie erzielt haben. Bereits in den ersten Tagen hat sich abgezeichnet, dass einzelne Aufgaben eine engere Abstimmung zwischen einzelnen Teammitgliedern bedurften. Diese Abstimmung fand im Anschluss zum jeweiligen Daily statt. Frau Mayer als Product Ownerin war nicht bei allen Dailys anwesend, nach dem sich recht schnell gezeigt hat, dass das Team über ein gutes Verständnis dessen verfügt, was im Sprint erreicht werden soll.

2.3.6 Sprint-Ergebnisvorstellung (Sprint Review)

Zum Ende des Sprints werden die Ergebnisse, d. h. die fertigen Teilpakete, der Öffentlichkeit präsentiert. Wichtig: Es werden tatsächlich nur „fertige“ Teilleistungen, die von den Anwendern tatsächlich genutzt werden können vorgestellt und damit einen echten Nutzwert darstellen. Nur so können diese im Zuge der Ergebnisvorstellung Rückmeldung geben, die wiederum in die Planung des nächsten Sprints einfließen kann.

Wichtig! Die Ergebnisvorstellung ist keine reine Präsentation, des erreichten Zielstands aus dem Sprint, sondern bietet auch die Möglichkeit das Ergebnis unmittelbar durch anwesende Anspruchsberechtigte zu testen. Ziel ist es unmittelbar zu prüfen, ob es Verbesserungsbedarf gibt, der in Planung der kommenden Planungsiterationen einfließen kann. Dies bezieht sich zum einen auf das Sprintergebnis selbst, aber auch auf die Fortschreibung des Product Backlogs, da durch das „Erleben“ oft erst klar und ersichtlich gibt, dass weitere Bedarfe bestehen, die sich auf die weitere Entwicklung auswirken können.

Der Termin ist öffentlich und steht allen interessierten Anspruchsberechtigten des Projekts offen.

Für den Sprint Review ist eine Timebox von 90 Minuten vorgesehen. Zu Beginn stellt der Product Owner das Sprintziel sowie die User Storys des Sprints vor. Die Präsentation der Ergebnisse erfolgt durch das Team, das den Anwesenden Anspruchsberechtigten die Möglichkeit gibt, selbst auszuprobieren. Der Scrum Master übernimmt die Moderation.

Beispiel:

Der Sprintreview unseres Teams eAkte findet alle vier Wochen donnerstags von 08:00 bis 9:30 Uhr in Teamraum des Projekts statt. Der Termin wurde so gewählt, dass er möglichst außerhalb der Öffnungszeiten des Rathauses liegt, um auch Mitarbeiter mit größerem Publikumsverkehrsaufkommen die Möglichkeit zu geben, an einem Sprintreview teilzunehmen. Außerdem kann das Scrumteam im Anschluss gleich zur Planung des nächsten Sprints übergehen.

Nach mehreren Sprints zeigt sich, dass das Interesse am Sprintreview rege ist. Die Verwaltungsführung (Bürgermeister und Fachbereichsleiter) hält sich bewusst zurück und nimmt in aller Regel mit nur einem Vertreter teil. Die Kollegen aus dem SG Denkmalförderung nehmen als „Anwender“ mit größtem Interesse an den Sprintreviews teil. Im letzten Sprintreview war sogar ein Mitglied des Verwaltungsausschusses aus Interesse anwesend. Während die ersten Sprintreviews noch von extremer Zurückhaltung geprägt waren, wird die Möglichkeit, Feedback zu geben, konstruktiv und rege genutzt.

2.3.7 Sprint-Rückblende (Sprint Retrospective)

Während der Sprint Review, die Vorstellung der Sprintergebnisse, auf sich auf das „Produkt“ oder das Entwicklungsergebnis richtet und dabei Feedback zum „Was“ generiert, richtet sich die Sprint-Rückblende oder Retrospektive (Sprint Retrospective) auf das „Wie“, den Arbeitsprozess des Teams. Die Idee dahinter ist dem japanischen Kaizen, in unserer westlichen Kultur auch unter kontinuierlicher Verbesserungsprozess bekannt, entlehnt.¹⁵ Im Fokus liegt hier die Verbesserung der Teamzusammenarbeit, wobei diese als permanenter,

¹⁵ Persönlich bevorzuge ich den Begriff Kaizen, da dieser eine ganzheitliche Geisteshaltung impliziert, die nach dem üblichen Verständnis von KVP nicht vollständig erfasst wird. Vergleiche hierzu: Massaki Ima (1993): 21 ff. oder <https://agile-verwaltung.org/2018/05/17/kvp-und-kaizen-die-geisteshaltung-macht-den-unterschied/>

niemals endender Lernprozess verstanden wird.

Dieses Besprechungsformat findet in einem geschlossenen Rahmen statt. Das Scrumteam wird dabei vom Scrum Master unterstützt. Der Product Owner nimmt an der Retrospektive als Teil des Scrumteams teil. Ziel ist es die Zusammenarbeit im Team zu verbessern und so ein produktiveres Zusammenspiel zu erreichen.

Für das Besprechungsformat ist ein Zeitfenster von 90 Minuten, bei einem zweiwöchigen Sprint bzw. 180 Minuten bei einem vierwöchigen Sprint vorgesehen. Die Retrospektive sollte unmittelbar nach dem Review stattfinden.

Beispiel:

Das Projekt hat Fahrt aufgenommen. Die ersten drei Sprints sind abgeschlossen und mit jedem Sprint ist das Team eAkte besser geworden. Der regelmäßige Austausch in der Retrospektive hat dazu geführt, dass die unterschiedlichen Heran- und Vorgehensweisen der Teammitglieder angeglichen haben. Die anfänglichen Kommunikationsprobleme konnten gelöst werden und das Team konnte sich auf eine gemeinsame Teamablagestruktur einigen, die es zu Beginn des Projekts noch nicht gab.

Frau Mayer hat die Teamretrospektive zwischenzeitlich sogar in ihrem Sachgebiet in ihren beiden Teams eingeführt, die jetzt einmal im Monat die Zusammenarbeit reflektieren und nach Möglichkeiten suchen, wie sie diese verbessern können.

2.4 Die Artefakte

Im Folgenden stellen wir die sechs Artefakte dar, die für einen effektiven und effizienten Scrumprozess notwendig sind. Es handelt sich dabei um Hilfsmittel und Werkzeuge, die dabei helfen den Überblick zu behalten, das Scrumteam zu koordinieren und die Abläufe sichtbar zu machen.

Im Folgenden wird immer wieder der englische Begriff Backlog verwendet. Nach Dräther et. al. (2013): 135 der „Backlog ist eine Liste von Dingen, die erledigt werden müssen.“ Unterschieden wird zwischen dem Produkt Backlog (Product Backlog), dem „ausgewählten“ Produkt Backlog (Selected Product Backlog) und dem Sprint Backlog sowie dem Hindernisse-Backlog (Impediment Backlog). Hinzu kommen noch zwei weitere Artefakte:

2.4.1 Sammlung der Hindernisse (Impediment Backlog)

Der Impediment-Backlog ist eine Sammlung der Herausforderungen und Hindernisse, denen sich das Scrumteam ausgesetzt sieht. Unterschieden werden kann hier zwischen internen (die das Team als solches betreffen und welche das Team selbst lösen kann) und externen Hindernissen (die außerhalb der Einflussphäre des Teams stehen).

Der Scrum Master ist verantwortlich für die Pflege des Impediment Backlogs, der für die Arbeit des Scrum Masters wichtige Hinweis gibt. Unter anderem kann er aus diesem herauslesen, welchen Entwicklungsbedarf das Team hat oder welche Themen mit dem Management angesprochen werden müssen, dass die äußeren Rahmenbedingungen setzt.

Beispiel:

Herr Schmidt notiert während der viertelstündigen „Dailys“ des Gesamtteams regelmäßig, welche Probleme auftreten. Einige davon kann er zeitnah lösen z. B. fehlendes Material. Andere wiederum bedürfen einer genaueren Betrachtung und werden im Zuge der Sprint Retrospektive thematisiert, wie z. B. die Frage, wie gemeinsam an einem Dokument gearbeitet werden kann, ohne dass die Änderungen nicht mehr nachvollziehbar sind. Ein weiteres Problem ist die Neigung einzelner Führungskräfte, die für die Teamarbeit vorgesehenen Zeitfenster zu ignorieren und Teammitglieder während der Projektarbeit zu stören. Herr Schmidt hat deshalb mit der jeweiligen Führungskraft intensive Gespräche geführt, um das Verständnis zu befördern.

2.4.2 Sammlung der Entwicklungsthemen (Product Backlog)

Der Produkt-Backlog als Sammlung der verschiedenen Themen, die das gewünschte Produkt umfasst, liegt in der Verantwortlichkeit des Product Owners. Dazu gehört, dass dieser erstellt wird, wobei er nicht zwingend die einzelnen Punkte (Backlog Items) selbst schreiben muss, sondern auch das Team hiermit beauftragen kann.

Aus dem – vom Product Owner priorisierten Backlog – werden die für den jeweiligen Sprint eingeplante User Storys entnommen, auf die sich das Scrumteam im Zuge der Sprintplanung als Sprintziel verständigt hat. Diese bilden den sogenannten „Committed Backlog“ oder „Selected Backlog“ und damit die Grundlage für die Sprintplanung II.

Der Product Backlog wird vom Product Owner nach dem Gesichtspunkt des Mehrwertes für den Auftraggeber priorisiert, wobei die am höchsten priorisierten User Storys oben stehen, die am niedrigsten unten. Diese Liste ist als lebendiges Dokument zu verstehen. Aufgrund neuer Erkenntnisse können sich Prioritäten verändern, User Stories entfernt und ersetzt werden. Diese Arbeit ist Teil der laufenden Pflege (dem sogenannten Backlog Refinement), dass der Product Owner idealerweise mit dem Team gemeinsam ausübt.

Beispiel:

Zum Auftakt jedes Teilprojekts, bei dem ein neues Sachgebiet mit seinen Prozessen in das DMS startet, lädt Frau Mayer mit Herrn Schmidt alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem Kick-off-Termin ein. Dabei werden die konkreten, prozess- und abteilungsspezifischen Anforderungen des Sachgebiets an das DMS definiert und ein erstes Produkt-Backlog aufgestellt.

Nach diesem Startworkshop schätzt das Scrumteam den Aufwand zur Realisierung der neuen Backlog-Einträge (Einschätzungsworkshop, Estimation-Meeting). Das Team beginnt mit der Erarbeitung der ersten User Storys für das Backlog. Dabei wird darauf geachtet, dass die am höher bewerteten User Storys möglichst detailliert beschrieben und ggf. gesplittet werden, wenn sich abzeichnet, dass diese einen größeren Umfang besitzen.

2.4.3 Liste der ausgewählten User Storys (Selected Product Backlog)

Der Begriff Anforderungen wird üblicherweise vermieden, da mit Anforderungen im

klassischen Projektmanagement insbesondere Lastenhefte verstanden werden. Diese ausführliche Beschreibung mit der Vorwegnahme des "Wie" versucht Scrum mit dem Format der User Story zu vermeiden.

Am Ende des Sprint Plannings I entsteht eine Liste mit den ausgewählten User Storys, die im kommenden Sprint umgesetzt werden sollen. Wichtig dabei: Der Product Owner und das Umsetzungsteam haben sich gemeinsam auf den Umfang der Liste verständigt. Während der Product Owner festgelegt hat, welche User Storys aus seiner Sicht höchste Priorität besitzen, kann das Umsetzungsteam am ehesten entscheiden, was es in einem Sprint fertigstellen kann.

Beispiel:

Frau Mayer vereinbart mit dem Team in einem ersten Sprint, die zwei im Product Backlog im Prozess „Denkmalförderanträge von Privatpersonen“ am höchsten priorisierten User Storys umzusetzen. Die Teammitglieder sind sich einig, dass der Sprint ausreichend sein dürfte, um beide User Storys entsprechend der gemeinsamen Prüfkriterien umsetzen zu können.

2.4.4 Potentiell-auslieferbarer Produktzuwachs (Potentially Shippable Product Increment)

Eine der wesentlichen Ideen von Scrum lautet, dass am Ende jedes Sprints ein potentielles fertiges und auslieferbares Teilprodukt steht, das für den Auftraggeber und den zugehörigen Anwender einen Mehrwert generiert. In der Literatur wird von "Potentially Shippable Product Increment" gesprochen, was in etwa mit potentiell-auslieferbarer Produktzuwachs übersetzt werden kann. Da der Produktbegriff in unserem Umfeld oft schwer umzusetzen ist, kann hier auch von einem potentiell fertigen und nach außen kommunizierbarem Teilaspekt, der als abgeschlossen betrachtet werden kann, gesprochen werden.

Beispiel:

Nach rund fünf Sprints zeichnet sich ab, dass das Scrumteam eAkte in jedem Sprint durchschnittlich drei User Storys erfolgreich abschließen kann, die tatsächlich in die operative Anwendung übernommen werden können.

2.4.5 Die tagesaktuelle Themensammlung der Aufgaben: das Taskboard

Während das "Selected Backlog" das Sprintziel visualisiert, in dem es die Liste der User Storys sichtbar macht, auf die sich das Umsetzungsteam mit dem Product Owner für den Sprint verständigt hat, gibt es noch eine tagesaktuelle Themensammlung, die häufig auch Sprint Backlog genannt wird. Hierbei handelt es sich um die Ableitung der Einzelaufgaben zu den jeweiligen User Storys des Sprints. Mit Hilfe eines Taskboards werden tagesaktuell die einzelnen Aufgaben zu der jeweiligen User Story dargestellt und die Bearbeitungsstände für alle Teammitglieder sichtbar gemacht.

Beispiel:

Zweimal wöchentlich versammelt sich das Scrumteam vor dem Taskboard im Projektraum. Abgeschlossene Aufgaben werden von „In Bearbeitung“ auf „Erledigt“ gesetzt, Aufgaben neu hinzugefügt bzw. ergänzt sowie für die Zeit zwischen dem aktuellen Daily Scrum bis zum nächsten Daily Scrum geplant. Durch die Arbeit mit dem Taskboard ist allen Beteiligten des Scrumteams klar, was gerade in Bearbeitung ist und welche Punkte abgeschlossen worden sind.

2.4.6 Velocity und Burndown-Chart

Da Scrumteams das Ziel verfolgen, ihre Produktivität zu verbessern, sind auch sie auf entsprechende Hilfs- und Kennzahlen angewiesen, mit denen sie ihre Leistung sichtbar machen können. Beispielhaft hierfür stellen wir zwei Ansätze kurz vor, die häufig zur Anwendung kommen: Velocity und das Burndown-Chart. Wichtig an dieser Stelle, das möchten wir betonen, sind diese Hilfsmittel in erster Linie dazu gedacht das Team zu unterstützen und nicht als klassische Berichtswerkzeuge angedacht.

Unter Velocity wird im Allgemeinen der Durchsatz der Story Points eines Scrumteams verstanden. Ziel von Scrum ist es einen gleichförmigen Arbeitsrhythmus zu erreichen, der einen gleichförmigen und gleichbleibenden Ergebnisausstoß erzeugt. In diesem Sinne wird ein gleichbleibende Velocity angestrebt. Ausreißer nach oben oder unten gelten daher als Indiz für Handlungsbedarf.

Das Burndown-Chart ist ein Controlling-Werkzeug für das Team. Als Visualisierungshilfsmittel macht es sichtbar, wie viele User Storys von Scrum-Team bereits abgearbeitet werden konnten. Dabei wird von einer Gesamtmenge der im Sprintplaning geschätzten Storypoints in einem Sprint, tagesaktuell heruntergezählt, so dass das Team einen Überblick darüber hat, wie viel geschätzte Storypoints abgearbeitet wurden und groß die Menge, der noch zu leistenden Story Points ist. Eine Variante des Burndown-Charts ist das sogenannte Burnup-Chart. Hierbei wird die Anzahl der abgeschlossenen Storypoints aufaddiert und visualisiert.

Kleiner Hinweis: Da die User Storys im Verhältnis zueinander geschätzt werden, ist die Aussagekraft eines Vergleichs von Burndown-Charts bzw. der Velocity-Werte zweier verschiedener Teams wenig hilfreich und führt zu Verzerrungseffekten.

Beispiel:

Nach rund fünf Sprints zeichnet sich ab, dass das Scrumteam eAkte in jedem Sprint durchschnittlich drei User Storys erfolgreich abschließen kann, die tatsächlich in die operative Anwendung übernommen werden können. Während es zu Beginn noch Ausschläge nach oben oder unten gab, stabilisiert sich das Bild nun. Das Burndown-Chart dient zwischenzeitlich als Informationshilfe, um den Projektfortschritt in der regelmäßig stattfindenden Runde des Lenkungsausschusses (Bürgermeister und Fachbereichsleiter) zu informieren. Die anfängliche ungewohnte Art und Weise der Präsentation hatte zu Beginn zu Irritationen und größerem Erklärungsbedarf geführt. Zwischenzeitlich jedoch ist die Darstellung voll akzeptiert.

3. Resümee

Scrum ist ein Rahmenwerk, das trotz seiner it-lastigen Sprache, ein breites Anwendungsfeld hat und sich hervorragend für ergebnisoffene Projekte eignet. Schwierig wird es für funktional gegliederte Organisationen, die sich nicht nur in der öffentlichen Verwaltung wiederfinden, bei der praktischen Umsetzung das Prinzip der crossfunktionalen Scrumteams, die mitunter diametral zu tradierten Arbeitsweisen der Verwaltung stehen. Allerdings ermöglicht dies, gerade erst die Bearbeitung komplexer Sachverhalte und durchbricht damit die mitunter hohen Hürden der Denk- und Arbeitssilos, die sich in der kommunalen Praxis immer wieder als unüberwindbare Hindernisse erweisen. Die selbstorganisierte Arbeitsweise entspricht darüber hinaus, der Herangehensweise dem hehren Prinzip der kommunalen Selbstverwaltung, auf der gerade die kommunalen Einrichtungen fußen. Insofern lässt sich mit der Anwendung von Scrum durch aus als Wiederentdeckung der Wurzeln bezeichnen.

Befürchtungen, dass durch die strikte Trennung von Was und Wie, wie vor 30 Jahren durch das Neue Steuerungsmodell propagiert, Politik und Verwaltungsspitze an Einfluss verlieren, lässt sich durch die enge Einbindung der strategischen Ebene in der iterativen-inkrementellen Vorgehensweise entgegenwirken. Hierdurch die Verwaltungsspitze, aber auch dem Gemeinderat zu jeder Zeit in adäquater Form eingebunden.

4. Literaturhinweise

4.1 Bücher

Dräther, Rolf/Koschek, Holger/Sahling, Carsten: Scrum – kurz und gut, O'Reilly Verlag, 2013, 1. Auflage

Boris Gloger: Scrum – Produkte zuverlässig und schnell entwickeln, Hanser Verlag, 2016, 5. Auflage

Fischbach, Jan /Steinbrecher, Wolf: ERP-Systeme und DMS agil einführen. IT-Projekte besser starten. IT-Projekte nach einer Krise neu aufsetzen, eBook, Leanpub, 1. Auflage, 2015

Rubin, Kenneth: Essential Scrum, mitp-Verlag, 2016, 1. Auflage

Imai, Massaka: Kaizen, Ullstein-Verlag, 1993, 2. Auflage

4.2 Blogs und Webseiten

Marcus Raitner: Das Anti-Pattern der Kunden-Lieferanten-Beziehung, <https://fuehrung-erfahren.de/2018/06/das-anti-pattern-der-kunden-lieferanten-beziehung/>, Aufrufdatum 25.06.2018

School of Facilitation: Was ist ein Facilitator, <http://school-of-facilitating.de/was-ist-ein->

[facilitator](#), Aufrufdatum 25.06.2018

Thomas Michl: KVP und Kaizen –die Geisteshaltung macht den Unterschied, Forum Agile Verwaltung: <https://agile-verwaltung.org/2018/05/17/kvp-und-kaizen-die-geisteshaltung-macht-den-unterschied/>, Aufrufdatum 14.06.2018

5. Autoren

Thomas Michl ist diplomierter Verwaltungswissenschaftler und Master of Business Administration. Er kann auf eine über 10jährige kommunale Praxis unter anderem als Amtsleiter und Stabsstellenleiter zurückblicken. Seit Juni 2018 arbeitet er als Agile Coach. Er ist Gründungsmitglied des Forums Agile Verwaltung.

Wolf Steinbrecher ist diplomierter Volkswirt. Er war 18 Jahre in einem Landratsamt tätig, ehe er sich als Berater mit dem Common Sense Team selbstständig gemacht hat. Sein Beratungsschwerpunkt liegt auf der Einführung von Dokumentenmanagementsystemen und der Optimierung des Informationsmanagements in öffentlichen Verwaltungen. Er ist Gründungsmitglied des Forums Agile Verwaltung.