

1 More with LeSS

*Die billigsten, schnellsten und verlässlichsten Komponenten sind die,
die gar nicht da sind.*

Gordon Bell

Warum LeSS?

Warum ist die Zahl von Scrum-Einführungen in den letzten zehn Jahren förmlich explodiert? Das war die Frage, mit der wir uns bei einem Bier in einer der großen Garküchen in Singapur beschäftigt haben.

Einige meinen, dass der Grund dafür in seinem einfachen Zertifizierungsmodell liegt. Mag sein. Aber eine andere agile Methode – DSDM (Dynamic Systems Development Method) – hat Zertifizierungen bereits vor Scrum angeboten und nie eine solche Verbreitung erfahren.

Andere wiederum sagen, dass das Angebot an Scrum-Master-Trainings den Unterschied gemacht hat. Ken Schwabers ursprüngliches Scrum-Master-Training hat sicher einen starken Einfluss gehabt, doch auch in diesem Kontext war eine andere agile Methode schneller: Extreme Programming hat das XP-Vertiefungstraining (»XP Immersion«) angeboten, was sich aber auch nicht so durchgesetzt hat.

Vielleicht ist es ja die Einfachheit von Scrum, die den Unterschied macht? Verglichen mit XP stellt Scrum ein deutlich einfacheres Framework zur Verfügung. Doch auch noch einfachere agile Methoden wie beispielsweise Crystal sind nicht wirklich durchgestartet.

Nach einigen weiteren Diskussionen und Gedanken schlug Craig vor:

Scrum trifft eine ideale Balance zwischen abstrakten Prinzipien und konkreten Praktiken.

Damit schlossen wir die Diskussion ab und tranken noch ein Bier.

Diese konkreten Praktiken betonen die *empirische Prozesskontrolle* – ein elementares Scrum-Prinzip. Durch die empirische Prozesskontrolle unterscheidet sich Scrum von anderen agilen Frameworks. Der *Scrum Guide* bringt es auf den Punkt:

Scrum ist weder ein Prozess noch eine Technik zur Erstellung von Produkten, sondern ist vielmehr als Rahmenwerk zu verstehen, innerhalb dessen verschiedene Prozesse und Techniken zum Einsatz gebracht werden können. Scrum macht die relative Wirksamkeit Ihres Produktmanagements und Entwicklungsvorgehens sichtbar, so dass Sie sich verbessern können.¹

Was bedeutet das? Mit empirischer Prozesskontrolle legen wir weder den Umfang des Produkts *noch den Prozess, wie es herzustellen ist*, fest. Stattdessen bauen wir in kurzen Zyklen kleine, auslieferbare Teile des Produkts. Wir inspizieren, *was wir haben* und *wie es erstellt wurde*. Dann überarbeiten wir das Produkt und die Art, wie es erstellt wurde – basierend auf dem, was wir in der Inspektion erkannt haben. Diese klare Inspektion wird durch die eingebauten Mechanismen zur Erzeugung von Transparenz ermöglicht.

Prinzipien klingen gut, sind aber offenbar nicht immer so leicht umsetzbar. Es ist diese kleine, einfache Menge an konkreten *Praktiken*, die es so einfach machen, mit Scrum zu starten: die klaren Rollen, Artefakte und Events.

Diese Praktiken erleichtern den Einstieg, sind aber bewusst »unvollständig«, sodass Gruppen genug *Raum* und Freiheiten innerhalb des Scrum-Frameworks haben, um kontinuierlich zu lernen und zu verbessern. Dies geschieht immer in dem vollen Bewusstsein, dass wir in Domänen von sehr hoher Komplexität arbeiten, für die festgelegte Prozessrezepte eine zu starke Vereinfachung sind.

1. Siehe <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-DE.pdf>.

Die konkreten Praktiken aus Scrum bilden den Ausgangspunkt für die Einführung seiner tieferen Prinzipien. Eine perfekte Balance.

Large-Scale Scrum (LeSS) erreicht die gleiche Balance für größere Produktgruppen. Es fügt ein bisschen mehr konkrete Struktur zu Scrum hinzu, deren Zweck es ist, Transparenz aufrechtzuerhalten und die »Inspect & Adapt«-Zyklen zu betonen, sodass Gruppen kontinuierlich ihre eigenen Arbeitsweisen verbessern können.

Genau wie Scrum ist LeSS bewusst unvollständig. Es lässt genug Raum für sehr viel situatives Lernen. Es bietet nicht viele endgültige Antworten. Wer nach schablonenhaften Antworten oder scheinbar sicheren, disziplinierten Ansätzen sucht, die die tröstliche Illusion von vorhersehbarer Kontrolle wie bei den definierten Prozessen bieten, wird mit LeSS wohl nicht glücklich werden. Diese Ansätze zerstören die Prinzipien von empirischer Prozesskontrolle und das Gefühl, Hoheit über die Prozesse und Praktiken zu haben.

Ein weniger definierter Prozess führt zu mehr Lernen. More with less (mehr durch weniger).