

## 3 Das Scrum-Team

### Bevor es losgeht

Als Finn von dem neuen Projekt erfuhr, machte er von Anfang an deutlich, dass er das Scrum-Team selbst zusammenstellen wollte. Herr Hold war von diesem Anspruch etwas überrascht, da die Besetzung des Teams schon geplant war. Finn erklärte ihm, dass die richtige Zusammensetzung einen großen Einfluss auf die Motivation hat und er daher gerne mit ganz bestimmten Personen zusammenarbeiten wollte. Zudem fände er es gut, wenn die Mitglieder seines Scrum-Teams selbst entscheiden dürfen, ob sie dabei sein möchten. Finn wollte nur Menschen im Scrum-Team, die sich freiwillig für die Mitarbeit entschieden hatten.

Er hatte vor, zunächst Sergio zu fragen, den er aus einem vorherigen Projekt gut kannte. Sergio war nicht nur auf fachlicher Ebene ein wichtiges Teammitglied, sondern verfügte auch über eine sehr integrative Persönlichkeit und war bereits mit Scrum vertraut. Damit wurde er ein wichtiger Bestandteil von Finns Plan, der vorhatte, das Scrum-Team um Sergio herum aufzubauen. Für Herrn Hold klang das plausibel, und er ließ Finn gewähren, gab ihm jedoch ein Zeitfenster von wenigen Wochen. Er bat ihn, ihm einen Vorschlag für das komplette Team zu unterbreiten, und Finn machte sich sofort an die Arbeit.

Nach Sergio war Jordi der nächste Kandidat auf Finns Liste. In Gesprächen mit ihm hatte Finn bemerkt, dass Jordi pfiffig war, was die Schnittstellenprogrammierung anging. Obwohl er erst vor Kurzem von der Uni gekommen war, würde er nach Ansicht von Finn sehr gut in das Team passen, da er in seinem letzten Projekt noch fehlende Erfahrung durch Lernfähigkeit und Engagement kompensiert hatte. Als Lara hörte, dass Finn ein Scrum-Team zusammenstellte, meldete sie sich bei ihm. Sie wollte gern das Design für die Applikation erstellen. In einem Kennenlerngespräch mit ihr fand Finn heraus, dass Lara noch einige Zeit in einem anderen Projekt arbeiten sollte, das sich mit dem Starttermin des neuen Projekts überschneidet. Nach einem Gespräch mit Casper, der als Product Owner das neue Projekt übernehmen sollte, erfuhr er, dass Lara und Casper ein eingespieltes Team sind. Nach weiteren klärenden Gesprächen hatte Finn erreicht, dass Lara ausschließlich für das neue Vorhaben zur Verfügung stand.



Bei Alva war es etwas schwieriger, denn Finn wollte sie unbedingt in seinem Team haben. Dazu musste er Alva jedoch zuerst überzeugen, ihr aktuelles Arbeitsverhältnis bei einem anderen Arbeitgeber zu beenden. Da Finn aber Alva aus früheren Projekten kannte, fiel es ihm nicht schwer, sie mit den richtigen Argumenten für das Vorhaben zu gewinnen. Aufgrund von Alvas Kündigungsfrist konnte sie zwar nicht gleich zu Beginn des Projekts dabei sein, aber das nahm Finn in Kauf, da es sich nur um eine Überschneidung von wenigen Wochen handelte. Als Letztes bekam Finn die Zusage von Mina, die er über eine Stellenausschreibung fand. An diese hatte er sich gleich nach dem Gespräch mit Herrn Hold gesetzt und veröffentlicht. Nachdem er einige Bewerberinnen persönlich gesprochen hatte und der Rest des bestehenden Teams zustimmte, entschied er sich schnell für Mina. Ihre lockere Art und ihr Know-how im Bereich der Qualitätssicherung passten perfekt in sein Bild von einem Scrum-Team. Herr Hold war beeindruckt von Finns Arbeit und segnete die Besetzung ab.

Bei unserer Arbeit in Organisationen oder mit Scrum-Teams geht es vorrangig darum, unsere Beobachtungen zu teilen und durch dieses Teilen ins Gespräch mit den Beteiligten zu kommen. Wenn wir unsere Beobachtungen auf eine Metaebene bringen würden, dann gäbe es drei wesentliche Säulen, die wir immer im Hinterkopf mitdenken: *Zusammenarbeit (Collaboration)*, *Lernen* und *Arbeitsfluss (Flow)*.



#### ■ Zusammenarbeit (Collaboration)

Wir bewegen uns mit autonom agierenden Scrum-Teams weg von der kooperativen hin zur kollaborativen Zusammenarbeit. Die fachlichen Silos vieler Organisationsstrukturen werden aufgelöst. Die Teammitglieder eines Scrum-Teams arbeiten fachübergreifend und dediziert an einem Projekt und sind nicht nur partiell beteiligt (vgl. Abschnitt 2.2). Kooperation bedeutet, dass Menschen gemeinsam an einer Sache arbeiten. Diese Zusammenarbeit kann ohne viel Interaktion mit anderen vonstattengehen. Der Fokus liegt dabei auf der Erledigung individueller Aufgaben, für die jeder eine eigene Priorität festlegen kann. Kollaboration bedeutet, die Arbeit zu teilen, gemeinsam dafür verantwortlich zu sein, und involviert, die Arbeit abzuschließen. Dabei ist eine direkte und ständige Kommunikation notwendig, um die Aufgaben fertigzustellen. Kollaboration verlangt individuelle Interaktionen im Team, um das Ziel zu erreichen und gemeinsam mit geteiltem Wissen und Erfahrungen auf Veränderungen zu reagieren.

### ■ Lernen

Das kontinuierliche Lernen ist eines der Schlüsselemente agiler Methoden und des Rahmenwerks Scrum. Durch Inspect & Adapt sowie das transparente Vorgehen ist Lernen ein wesentlicher Bestandteil, der Lern- und Veränderungsbereitschaft gleichermaßen fordert. Lernen setzt voraus, dass Organisationen ein Umfeld schaffen, in dem Lernen möglich ist. Dies kann einerseits auf individueller Ebene durch Mentoring, →Community of Practices (CoP) oder Lernangebote gefördert werden und auf der anderen Seite durch die Anwendung von Scrum. Jeder Sprint ist ein Zeitraum, in dem das Team gemeinschaftlich zusammenarbeitet und notwendige Anpassungen vornehmen kann.

### ■ Arbeitsfluss (Flow)

Der Herzschlag von Scrum, der sich immer wiederholende Rhythmus eines Sprints, ist eine wesentliche Hilfestellung für Teams, um in den »Flow« zu kommen. Ein wichtiger Faktor, um in einen fließenden Zustand zu gelangen, ist die Verbindung und Beziehung zur aktuellen Tätigkeit aller beteiligten Personen. »*Scrum basiert auf Empirie und Lean Thinking. Empirie bedeutet, dass Wissen aus Erfahrung gewonnen wird und Entscheidungen auf der Grundlage von Beobachtungen getroffen werden. Lean Thinking reduziert Verschwendung und fokussiert auf das Wesentliche*« ([scrumguides.org](http://scrumguides.org)). Die Anwendung von →Lean Thinking sorgt darüber hinaus dafür, dass unnötige Verschwendung von Arbeitsleistung minimiert wird und der Kunde an erster Stelle aller Überlegungen steht.



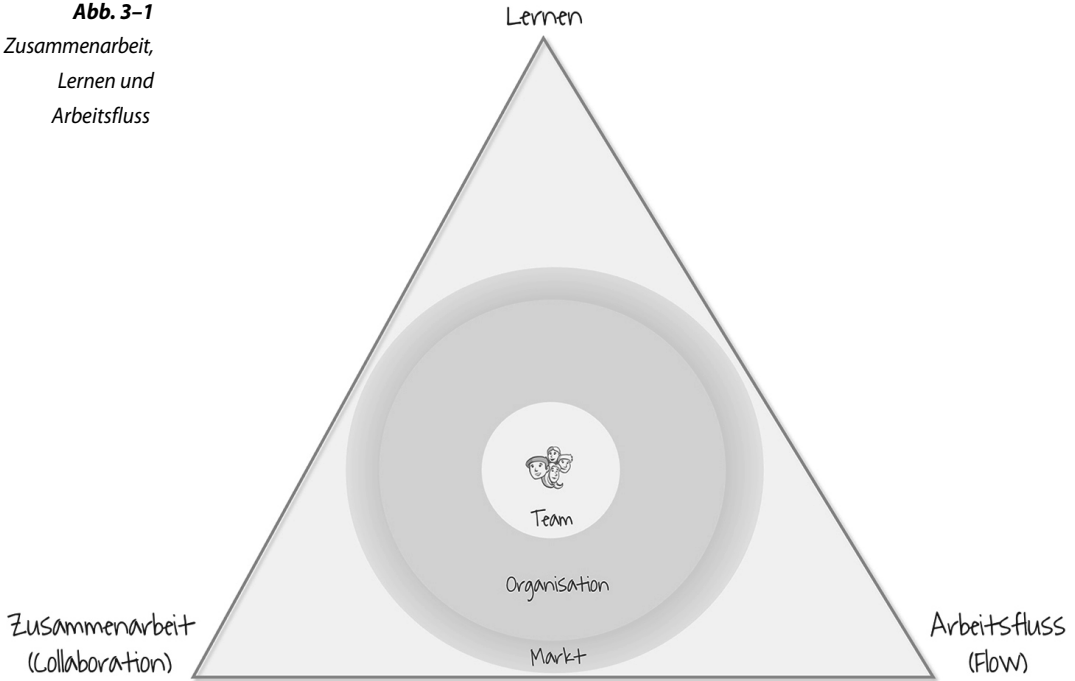
Wenn die genannten drei Säulen Zusammenarbeit, Lernen und Arbeitsfluss auf allen Ebenen der Organisation Berücksichtigung und Unterstützung finden, dann sind ein erfolgreiches Miteinander und die wertschöpfende Arbeit möglich. Diese stehen zudem in enger Verbindung, sodass eine unzureichende Berücksichtigung eines Themas unweigerlich Einfluss auf die anderen Themen hat. Wenn z.B. ein Scrum-Team nicht lernt und seine Arbeitsweise verbessert, hat dies Auswirkungen auf die Zusammenarbeit und den Arbeitsfluss.

Ausgehend vom Individuum in einem Scrum-Team über das Scrum-Team als Einheit und die Organisation bis hin zur Zusammenarbeit mit Kunden, Partnern, Zulieferern (Markt), spielen die drei Aspekte eine wesentliche Rolle (vgl. Abb. 3–1). Auch wenn es auf einen ersten Blick stark vereinfacht erscheinen mag, können dadurch hilfreiche Diskurse angestoßen werden.

Sammeln Sie doch einmal mit einem Scrum-Team oder dem Management die Faktoren ein, die für eine gute Zusammenarbeit, eine Lernkultur und funktionierende Arbeitsabläufe relevant sind. Gleichen Sie ab, was davon bereits gelebt wird, um herauszufinden, was noch fehlt bzw. wie Bestehendes verbessert werden kann.



**Abb. 3-1**  
Zusammenarbeit,  
Lernen und  
Arbeitsfluss



Scrum selbst bietet mit seinen Verantwortlichkeiten, Events und Artefakten eine wichtige Basis. Daher haben wir das Scrum-Team auch in den Mittelpunkt gestellt. Scrum Master sollten federführend auf die drei Säulen achten. In der nachfolgenden Tabelle 3-1 haben wir beispielhaft einige Fragestellungen zusammengestellt, die für die drei Eckpfeiler relevant sind.

**Tab. 3-1**  
Säulen der Arbeit  
im Team

Merkmale	Fragestellungen
<b>Zusammenarbeit (Collaboration)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verfügt das Scrum-Team über alle notwendigen Kompetenzen?</li> <li>■ Trifft das Scrum-Team autonom Entscheidungen?</li> <li>■ Wie hoch ist der Spezialisierungsgrad der Teammitglieder (T-Shape, vgl. Abschnitt 3.2.2)?</li> <li>■ Wie wird miteinander kommuniziert?</li> <li>■ Wie weit ist Offenheit und Authentizität in der Kommunikation möglich?</li> <li>■ Wie weit wird in der Kommunikation gegenseitige Wertschätzung geäußert?</li> <li>■ Inwieweit werden die definierten Werte und Prinzipien gelebt (siehe Abschnitt 4.1.3)?</li> <li>■ Was sind derzeitige »Probleme«? Wie wird damit umgegangen?</li> <li>■ Werden Erfolge im Team gefeiert oder wird gleich das nächste Thema bearbeitet?</li> </ul>



Merkmale	Fragestellungen
<b>Lernen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Werden die drei Grundsäulen von Scrum – Transparenz, Inspect &amp; Adapt – gelebt?</li> <li>■ Gibt es einen gegenseitigen Austausch zu relevanten Praktiken und Methoden?</li> <li>■ Wird zusammen in Paaren gearbeitet oder werden Reviews der Arbeitsergebnisse durchgeführt?</li> <li>■ Wird eher über Probleme gesprochen als über Lösungen nachgedacht?</li> <li>■ Wie geht das Team mit den Ergebnissen aus der Retrospektive um?</li> <li>■ Welche Veränderungen wurden im letzten Sprint vorgenommen?</li> </ul>
<b>Arbeitsfluss (Flow)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kann das Scrum-Team autark Entscheidungen bezüglich des Produkts, der Architektur oder der Werkzeuge treffen?</li> <li>■ Gibt es ein Produktziel?</li> <li>■ Ist das Product Backlog ausreichend geschätzt (siehe Abschnitt 4.3)?</li> <li>■ Wer schätzt: Alle Entwickler oder einzelne Teammitglieder?</li> <li>■ Wie oft wird das Produkt veröffentlicht oder integriert?</li> <li>■ Werden Sprints mit fertigen Inkrementen beendet und Sprint-Ziele erfüllt?</li> <li>■ Gibt es viele Fehler im Produkt? Wie wird damit umgegangen?</li> <li>■ Gibt es viele Unterbrechungen oder Ablenkungen im Sprint?</li> </ul>

Wenn wir neue Scrum-Teams übernehmen, erstellen wir zu Beginn einen Team-Steckbrief, der uns Aufschluss über unsere Beobachtungen gibt und als Gedankenstütze für nächste Schritte dient. Somit bereiten wir z.B. Gespräche mit den Teammitgliedern vor, die dann noch weiter in die Tiefe gehen, um die einzelnen Perspektiven besser zu verstehen. Nach der Frage *»Wie wird miteinander kommuniziert?«* geht es dann beispielsweise darum, die Teammitglieder zu fragen: *»Wie zufrieden bist du mit der Kommunikation zwischen Product Owner und Entwicklern?«, »Wie zufrieden bist du mit der direkten Kommunikation unter den Entwicklern?«* oder an den Product Owner gerichtet: *»Wie schätzt du persönlich deine Kommunikation und Beziehung zu Stakeholdern ein?«*

Je besser Sie als Scrum Master verstehen, wie es den Beteiligten geht, welche Einstellungen, Wahrnehmungen und Bedenken sie haben, desto besser können Sie unterstützen und Maßnahmen entwickeln, die das Scrum-Team voranbringen.



Mit dem Einsatz von agilen Methoden ändern sich die Anforderungen an die Kompetenzen von Wissensarbeiterinnen drastisch. Agile Methoden einzusetzen bedeutet auch, einen Wandel im Rollenverständnis zu vollziehen. Daher ist es essenziell, die Rollen nicht mit Titeln oder Positionen gleichzusetzen, sondern in Verantwortlichkeiten zu denken. Die Personen sind anfänglich sowohl fachlichen, methodischen, persönlichen als auch sozialen Veränderungen unterworfen. Die Auswahl der richtigen Persönlichkeiten für ein Scrum-Team nimmt daher eine Schlüsselrolle für das spätere Gelingen und den Erfolg ein.

In früheren Versionen des Scrum Guide wurde zwischen dem »Entwicklungsteam« (Development Team), Scrum Master und Product Owner inner-

halb des Scrum-Teams unterschieden. In der aktuellen Fassung gibt es nur noch das Scrum-Team und die drei Ergebnisverantwortlichkeiten: Entwickler (Developer), Product Owner und Scrum Master. Nachfolgend gehen wir in Abschnitt 3.1, neben den Verantwortlichkeiten und charakteristischen Merkmalen eines Scrum-Teams, auf wesentliche Aspekte des Miteinanders ein. Im Anschluss fokussieren wir uns auf die drei Verantwortlichkeiten eines Scrum-Teams: Entwickler (siehe Abschnitt 3.2), Scrum Master (siehe Abschnitt 3.3) und Product Owner (siehe Abschnitt 3.4).

### 3.1 Scrum-Team



*»Innerhalb eines Scrum Teams gibt es keine Teilteams oder Hierarchien. Es handelt sich um eine geschlossene Einheit von Fachleuten, die sich auf ein Ziel konzentrieren, das Produkt-Ziel.«*

So lautet die Definition des Scrum Guide ([scrumguides.org](http://scrumguides.org)). Wir Autoren sind der Meinung, dass in einigen Jahren niemand mehr von Scrum sprechen wird, sondern dass diese Art der Zusammenarbeit der Standard für Organisationen wird, um sich in komplexen Märkten zu behaupten. Die Mitglieder eines Scrum-Teams sind alle diejenigen, die am Produktziel arbeiten. Als Experte steuert jeder seine Kompetenzen bei. Gemeinsam wird diese interdisziplinäre Zusammenarbeit genutzt, um durch die unterschiedlichen Perspektiven dem Produktziel Sprint für Sprint näherzukommen.



Wir haben Scrum-Teams übernommen, in denen einzelne Personen diverse Pflichten und Aufgaben neben dem Scrum-Projekt hatten. Dies ist eine Dysfunktion, um die sich ein Scrum Master schnellstmöglich kümmern sollte. Es ist essenziell, dass die Teammitglieder dediziert für das Scrum-Projekt arbeiten und keine weiteren Aufgaben nebenher betrauen. Argumentieren Sie mit Kontextwechseln, die zu hoher Arbeitsbelastung, fehlendem Fokus, geringerer Qualität oder Wartezeiten führen.

In einer Studie über die Effektivität von Scrum-Teams, die von Christiaan Verwijs und Daniel Russo vorgelegt wurde, werden fünf wesentliche Faktoren hervorgehoben [URL:VerwijsRusso]. Effektivität eines Teams wurde dabei als der Grad definiert, in dem ein Team die Erwartungen an die Qualität des Ergebnisses erfüllt. Die Studie aus dem Jahr 2021 bringt hervor, dass die Investition in die folgenden fünf Faktoren zur Steigerung der Effektivität eines Scrum-Teams führen:

### ■ **Reaktionsfähigkeit**

Die Fähigkeit eines Scrum-Teams, regelmäßig funktionierende Inkremente am Ende eines Sprints auszuliefern, bildet den Kern der Effektivität eines Teams ab. Ist ein Team nicht in der Lage, laufend zu releasen, spielen Faktoren wie fehlende Autonomie oder Unterstützung des Managements sowie die Fähigkeit zur kontinuierlichen Verbesserung eine entscheidende Rolle. Die Erkenntnis zeigt die direkte Verbindung mit den agilen Prinzipien »Funktionierende Lösungen sind das wichtigste Fortschrittsmaß« sowie »Häufige Auslieferung« (vgl. Abschnitt 2.2).

### ■ **Zusammenarbeit mit Stakeholdern**

Ein wichtiger Aspekt ist zudem die enge Zusammenarbeit mit Stakeholdern und darüber hinaus das kollektive »Sich-für-das-Produkt-verantwortlich-Fühlen« der Teammitglieder. Dies hebt hervor, wie wichtig die gemeinsame Verantwortung des Scrum-Teams ist und die Einbeziehung derer, die das Produkt nutzen oder ein großes Interesse daran haben. Implizit macht es auch deutlich, dass Scrum-Teams ihre Stakeholder kennen sollten.

### ■ **Autonomie des Teams**

Gleichzeitig motiviert die Autonomie dazu, dass das Verantwortungsbewusstsein und die Verantwortungsübernahme für den Prozess und das Produkt steigen. Je größer der Grad an Freiheit für Scrum-Teams ist und je besser die Selbstverwaltung funktioniert, desto mehr führt dies zur kontinuierlichen Verbesserung und zum Fokus auf die Bedürfnisse der Stakeholder.

### ■ **Kontinuierliche Verbesserung**

Der Faktor des kontinuierlichen Lernens (vgl. Kasten zu →Kaizen unten) vereint in der Studie die Merkmale »psychologische Sicherheit« (siehe unten), Qualitätsbewusstsein aller Beteiligten, die Qualität der Sprint-Retrospektiven sowie eine Umgebung, in der sich jeder weiterentwickelt und Lernbereitschaft vorhanden ist.

### ■ **Managementunterstützung**

Wie eingangs in Kapitel 2 schon angeführt, sind viele Scrum-Teams oft noch stark den vorherrschenden Bedingungen der Organisation, wie z.B. hierarchischen Strukturen und damit verbundener Einflussnahme, unterlegen. Essenziell ist jedoch nicht nur, dass leitende Führungspersonen den Sinn des Einsatzes von Scrum verstehen, sondern vor allem, dass sie anstatt direktiv zu agieren, Scrum-Teams unterstützen und dabei helfen, Rahmenbedingungen zu schaffen, die autonomes, selbstverwaltendes Arbeiten ermöglichen.



An dieser Stelle möchten wir kurz auf den Unterschied von Effektivität und Effizienz eingehen. Viele Organisationen sind auch noch heute darauf ausgerichtet, vor allem auf die Effizienz zu schauen. Dies ist jedoch nur sinnvoll, wenn ich bereits (Vor-)Wissen über eine Sache habe. Wenn wir uns z.B. Unternehmen ansehen, dann sind diese so strukturiert worden, dass Abläufe durch Regeln oder Vorschriften klar definiert sind. Viele Organisationen haben ihre Wertschöpfungsstränge so effizient gestaltet. Diese Art Unternehmen zu organisieren, hat sich jedoch aufgrund der hochdynamischen Märkte und unvorhersehbaren Anforderungen überholt.

Effektiv zu arbeiten, bedeutet kleine fachübergreifende Teams zusammenzustellen, die kollaborativ zusammenarbeiten und sich Schritt für Schritt lernend fortbewegen. Dabei richten sie ihre Entscheidungen am Kunden oder den Nutzerinnen aus bzw. stehen in direktem Kontakt mit ihnen, um Feedback schnellstmöglich in die Produktentwicklung einfließen zu lassen.

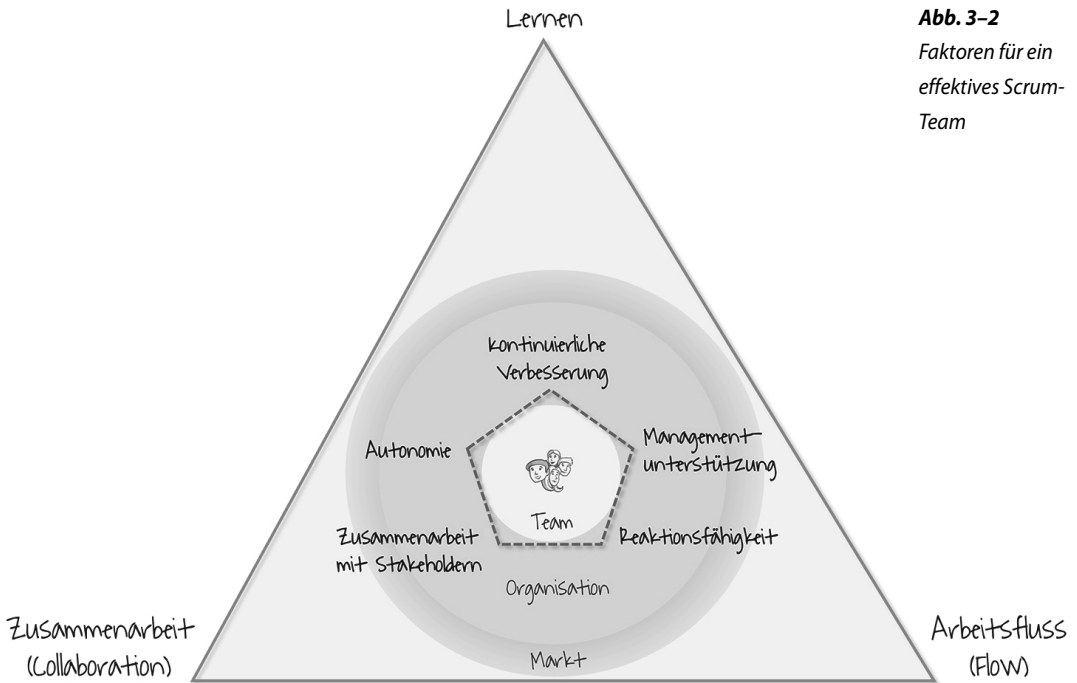
Wenn wir das Gedankenspiel nun weiterführen und *Zusammenarbeit*, *Lernen* und *Arbeitsfluss* mit den fünf Faktoren effektiver Scrum-Teams verknüpfen (siehe Abb. 3-2) wird vor allem deutlich, dass für den Erfolg eines Scrum-Teams das Innenverhältnis sowie das Verhältnis zu seiner Umgebung relevant ist. Beides beeinflusst sich wechselseitig. Wenn wir das Scrum-Team von innen heraus betrachten und beispielsweise feststellen, dass die Teammitglieder einzeln an Aufgaben arbeiten und somit nicht voneinander lernen, wird dies höchstwahrscheinlich Auswirkungen auf die Reaktionsfähigkeit oder Autonomie des Teams haben. Schauen wir nach außen und nehmen an, dass ein Scrum-Team in eine Organisation eingebettet ist, die nicht lernt oder sich kontinuierlich weiterentwickelt, dann wird auch ein noch so gut funktionierendes Scrum-Team diese Einflüsse spüren.

Die bisher genannten Aspekte sind wichtige Eckpfeiler und Anhaltspunkte, die es bei der Arbeit mit Scrum zu berücksichtigen gilt. Diese sind jedoch maßgeblich von den beteiligten Personen abhängig, die in einem Scrum-Team arbeiten.



→Kaizen, das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung, ist ein wesentlicher Anspruch des →Lean Thinking. Es ist der stetige Blick eines Scrum-Teams auf Möglichkeiten zur Verbesserung – dies im Hinblick auf die eigenen Arbeitsprozesse und Zufriedenheit, vor allem aber um das Produktziel zu erreichen, das die Kunden zufriedenstellt. Jede Verbesserung, ob im Daily Scrum oder in einer Sprint-Retrospektive aufgedeckt, sollte in konkrete Aktivitäten münden, die schnellstmöglich umgesetzt werden.





**Abb. 3-2**  
Faktoren für ein  
effektives Scrum-  
Team

### Zusammensetzung eines Teams

Wenn man an ein Scrum-Team denkt, ist es wichtig, zu verstehen, dass es sich dabei nicht um Einzelpersonen handelt, die eine Arbeit ausführen, sondern um eine Gruppe von Menschen, die gemeinsam ein Produkt entwickeln. Während Scrum als Resonanzkörper verstanden werden kann, geben die Menschen in einem Scrum-Team den Takt an. Natürlich lassen sich die passenden Personen nicht immer auf Anhieb finden. Relevant ist vor allem Inspect & Adapt und somit das Lernen des Scrum-Teams. Denn nur mit der erzeugten Transparenz und einem lösungsorientierten Miteinander gelangen Scrum-Teams in einen transzendentalen Zustand (vgl. Abschnitt 3.1.2).

Da in einem Scrum-Team nicht die Einzelperson im Vordergrund steht, sondern alle zu gleichen Teilen für Erfolg und Misserfolg verantwortlich sind, ist der respektvolle und wertschätzende Umgang untereinander wichtig. Manchmal fehlt die Akzeptanz für das Vorgehen, wenn plötzlich gefordert wird, dass alle gleichgestellt zusammenarbeiten. Nehmen wir z. B. eine JavaScript-Spezialistin, die vielleicht gerade nicht ihre spezialisierten Fähigkeiten einsetzen kann und die beim explorativen Testen unterstützen soll. Für die Mitglieder eines Scrum-Teams ist es wichtig, dass sie ihr eigenes Ego einer zielgerichteten Zusammenarbeit unterordnen können. Alle bringen unterschiedliche Erfahrungen, Titel, Fachkenntnisse o. Ä. mit ein. Genau das ist auch so gewollt, denn ansonsten wäre der- oder diejenige nicht Bestandteil des Teams – alle leisten ihren Beitrag zum Erfolg des Scrum-Teams und bringen ihr Wissen ein.



Spezialwissen ist wichtig für die Qualität der Arbeit und der Ergebnisse. Entwickler in einem Scrum-Team sollten Lust darauf haben, Wissen mit anderen zu teilen und von anderen zu lernen.

Verantwortung zu übernehmen und wertschätzend sowie offen miteinander umzugehen, verlangt ein hohes Maß an Vertrauen. Dieses Vertrauen aufzubauen ist eine der Herausforderungen im Teambildungsprozess. Es geht dabei nicht nur um das Vertrauen untereinander, sondern auch um das Vertrauen in das Produktziel, das Produkt und die Arbeitsweise. Ein Scrum Master hat wesentlichen Einfluss, wenn es um das Miteinander im Team und die aktive Förderung von Transparenz geht. Er ist ein wesentlicher Faktor, um motivierte Menschen für das Projekt zu finden, die benötigte organisatorische Umgebung einzurichten und das Scrum-Team zu unterstützen. Unter diesen Bedingungen vertraut er oder sie auf die bestmögliche Umsetzung der Arbeit durch alle Beteiligten.



Aus Erfahrung wissen wir, dass die Suche und Einstellung neuer Teammitglieder häufig noch durch Vorgesetzte oder Personalabteilungen entscheidend beeinflusst werden. Wir empfehlen Ihnen bei der Suche nach neuen Teammitgliedern, ein bestehendes Scrum-Team mit einzubeziehen und sogar von der Suche über die Gespräche bis zur finalen Entscheidung das Scrum-Team zu beteiligen. Vorgesetzte oder Personalabteilungen können hierbei unterstützen, sollten jedoch nicht die Entscheidung für das Scrum-Team treffen.

Ergänzend könnte eine interessante Bewerberin einen Tag mit dem Scrum-Team verbringen. Dies gibt allen die Möglichkeit, sich kennenzulernen und nicht nur fachlich, sondern auch menschlich einzuschätzen und bessere Entscheidungen zur Auswahl zu treffen.

### Psychologische Sicherheit

Amy Edmondson definiert »psychologische Sicherheit« als eine vertrauensvolle Atmosphäre, in der alle Teammitglieder sich offen äußern können, ohne beschämt, abgewiesen oder negativ sanktioniert zu werden« [Edmondson 2020]. Das »wahre Ich« zeigen zu können, ist eine der Kernelemente für psychologische Sicherheit. Dazu benötigt jedes Individuum ein Zugehörigkeitsgefühl, um Vertrauen aufbauen zu können, und eine Frustrationstoleranz. Ein Umfeld, in dem Fehler als Chance verstanden werden, sich weiterzuentwickeln, und die Menschen keine Angst vor Bestrafung haben müssen, erschafft die Möglichkeit, sich zu öffnen. Diese Öffnung führt zur Bereitschaft, auch Risiken einzugehen und etwas Neues auszuprobieren. Die Kehrseite wäre, dass Fehler nicht transparent gemacht oder gelöst werden. Dies kann fatale Folgen haben, die sich z.B. im Beschuldigen, Absichern oder fehlender Kom-

munikation äußern. Die wahrgenommene Sicherheit jeder Person besteht vor allem darin, dass wenn es heiß hergeht, es immer um die Lösung geht und um die volle Akzeptanz jedes Individuums (vgl. →Prime Directive, S. 354).

Um für Vertrauen untereinander zu sorgen, sind nicht nur das Leben der Werte und Prinzipien (vgl. Kapitel 2) wichtig, sondern auch die Existenz und das Einhalten von beispielsweise Vereinbarungen, Regeln oder Ritualen.

Lassen Sie die Teammitglieder in einem gemeinsamen Workshop ein »Benutzerhandbuch« über sich erstellen. In diesem steht alles Notwendige, was es über die Person zu wissen gibt: »Was ist dir wichtig in der Zusammenarbeit im Team?«, »Woran merken andere, dass es dir nicht gut geht?«, »Welche Themen interessieren dich?« oder: »Wenn du eine Superheldin wärst, welche Superkraft würdest du dir aus welchem Grund wünschen?«

Seien Sie bei der Erstellung der Fragen kreativ und lassen Sie die Stärken und Fähigkeiten nicht außer acht. Fragen Sie: »Was bringst du für Fähigkeiten mit ins Team?« oder: »Welche Fähigkeiten möchtest du noch ausbauen?«



In Abschnitt 5.4 gehen wir erneut auf psychologische Sicherheit im Rahmen der Sprint-Retrospektive ein.

Wir erleben häufig, dass Teammitglieder oftmals von außen für ein Team bestimmt werden. Dieses direktive Vorgehen folgt noch alten Verhaltensweisen, die oftmals durch Vorgesetzte genutzt werden. Wenn wir die leitenden Angestellten jedoch als Unterstützer verstehen und sie so ihre Rolle wahrnehmen, kann die Entscheidung der Teamauswahl auch an das Individuum übertragen werden.

Während einer Begleitung eines Kunden kamen wir in die Situation, dass die IT-Abteilung über die letzten Jahre stark gewachsen war. Aus wenigen Personen waren über die Zeit acht Teams geworden. Die schnelle und starke Veränderung hatte es notwendig gemacht, die Teams neu zu strukturieren. Der IT-Leiter stimmte nach etwas Überzeugungsarbeit zu, eine Neustrukturierung anzugehen. Das Interessante war jedoch, dass die Mitarbeitenden selbst auswählen konnten, an welchen Projekten sie arbeiten wollten. An einem Tag X kamen alle in einem großen Plenum zusammen und die Product Owner präsentierten nacheinander ihre Themen. Im Anschluss wurde ein Marktplatz durchgeführt, bei denen die Product Owner weitere Fragen der Anwesenden zum Thema beantworteten. Für alle sichtbar, verfügte jeder Marktplatzstand über eine Übersicht, welche fachlichen Fähigkeiten und wie viele Teammitglieder benötigt wurden. Alle konnten direkt angeben, für welches Team sie in nächster Zeit arbeiten wollten. Es gab im Anschluss noch einige klärende Gespräche, da einige Themen unterbesetzt waren oder Teilnehmende sich nicht entscheiden konnten. Der Großteil stufte die Art und Weise sehr positiv und motivierend ein und sie beflügelte über viele Wochen die neu gebildeten Teams.



Innerhalb eines Scrum-Teams ist es oft gar nicht so schwer, Vertrauen zu schenken und anzunehmen – weitaus schwieriger ist es oftmals mit Menschen in führender Tätigkeit oder der restlichen Organisation, die einen Kontrollverlust befürchten. In Situationen, in denen versucht wird, von außerhalb zu regulieren, sollten sich Scrum Master und Product Owner vor das Scrum-Team stellen und durch offene Kommunikation und Argumentation Überzeugungsarbeit leisten, um es zu schützen.



Wir empfehlen Ihnen zum Thema weiterführende Gedanken und die Literatur von Niels Pfläging, Lars Vollmer, Mark Poppenburg oder Frédéric Laloux ([link.scrum-in-praxis.de/empfehlungen](http://link.scrum-in-praxis.de/empfehlungen), Kap. 3). Diese setzen sich mit der zeitgemäßen Neugestaltung von Unternehmen auseinander und sehen die Arbeit in autonom agierenden interdisziplinären Teams als unumgänglich an.

Scrum macht Probleme und Handlungsfelder sichtbar und fördert das Streben nach laufender Verbesserung. Die gewonnene Transparenz gefällt nicht allen in der Organisation auf Anhieb. Überzeugen kann man in diesen Fällen nur mit funktionierenden Inkrementen am Ende eines Sprints, die das schnelle Beheben von Hindernissen und Anforderungen des Teams rechtfertigt. Funktionierende Lösungen sind das wesentliche Maß für ein Scrum-Team, mit dem das in die Personen gesetzte Vertrauen und der Grad von übernommener Verantwortung am besten überprüft werden kann.



Als Scrum Master sollten Sie regelmäßig das Einzelgespräch mit allen im Scrum-Team suchen. Damit bauen Sie gegenseitiges Vertrauen auf und zeigen, dass Sie die Belange aller ernst nehmen. Zu einem zielgerichteten Gespräch gehört auch, dass Sie die Persönlichkeiten beobachten und ein Feingefühl dafür entwickeln, wie sich die Situation im Team darstellt.

Auch Lob ist wichtig. Sprechen Sie Lob im Einzelgespräch oder noch besser vor dem gesamten Team aus. Heben Sie lobend den Einsatz des Teams hervor und erkennen Sie Fortschritte des Teams an. Schaffen Sie Momente, um gemeinsam mit dem Team zu feiern, und zelebrieren Sie den Fortschritt regelmäßig.

Wesentliche Faktoren für ein erfolgreiches Scrum-Team sind die fachübergreifende dedizierte Zusammenarbeit an einem Produkt, die wertschöpfende Arbeit auf ein Ziel hin, die enge Kooperation mit dem Projektsponsor oder der Kundenschaft sowie ein stabiles Arbeitsumfeld, das von Vertrauen geprägt ist.

### 3.1.1 Verantwortlichkeiten

Wir wissen, dass Scrum-Teams anders als traditionell arbeitende Teams sind, denn ihnen obliegt es selbst, wie sie ihren Weg zum Erfolg des Projekts gestalten. Sie bestimmen eigenverantwortlich die Umsetzung der Anforderungen und die inkrementelle Entwicklung einer Lösung.

#### Umsetzungsverantwortung

Alle Teammitglieder sind gemeinschaftlich für die Ergebnisse verantwortlich. Im Scrum Guide steht dazu ([scrumguides.org](http://scrumguides.org)):

*»Das Scrum Team ist umsetzungsverantwortlich (responsible) für alle produktbezogenen Aktivitäten: Zusammenarbeit mit den Stakeholdern, Verifikation, Wartung, Betrieb, Experimente, Forschung und Entwicklung und alles, was sonst noch erforderlich sein könnte.«*



Melvin E. Conway hat schon vor vielen Jahrzehnten herausgefunden, dass Organisationen anhand ihrer aktuellen Kommunikationsstrukturen dazu tendieren, neue Technologien und Architekturen anzupassen. Dieses Gesetz ist als »Conway's Law« bekannt [URL:Conway]. Zum Beispiel wird versucht, bekannte Arbeitsabläufe passend in einer neuen Software abzubilden, anstatt die Arbeitsabläufe den neuen Technologien anzupassen. Damit entstehen Innovationsverluste und oftmals hohe technische Schulden, die über groß angelegte »Migrationsprojekte« versucht werden abzubauen.



Wir empfehlen Ihnen zur Vertiefung das Buch »Team Topologies: Organizing Business and Technology Teams for Fast Flow«, in dem es um vier unterschiedliche Typen von Teams in der Softwareentwicklung geht [SkeltonPais 2019] (siehe auch [link.scrum-in-der-praxis.de/empfehlungen](http://link.scrum-in-der-praxis.de/empfehlungen)).

Die Stakeholder, ob nun extern oder intern, erwarten in regelmäßigen Abständen Ergebnisse vom Scrum-Team. In jedem Fall ist eine enge Zusammenarbeit des Scrum-Teams mit den Stakeholdern unabdingbar (vgl. Abschnitt 3.1). Stakeholder wie das Management, die Kundschaft, der Kundensupport oder das Marketing sind essenziell wichtige Quellen für Feedback. Die Klarheit über die gegenseitigen Erwartungen hilft, ein besseres Produkt zu schaffen. Nur klare Vereinbarungen lassen eine Beurteilung zu, ob ein Projekt oder Produkt den Erwartungen entspricht.

Um erfolgreich zu sein, benötigt ein Projekt daher die kontinuierliche Beteiligung der Stakeholder über die gesamte Projektlaufzeit. Scrum hat regelmäßige Feedbackschleifen vorgesehen, in denen die Erwartungen abgeglichen werden können. Für ein Scrum-Team ist es enorm motivierend, Feedback zu erhalten, auch dann, wenn ein Sprint ggf. nicht erfolgreich war.



Sorgen Sie als Scrum Master dafür, dass alle wichtigen Stakeholder an den regelmäßig stattfindenden Sprint-Reviews teilnehmen und die Wichtigkeit der Teilnahme sowie die Möglichkeit der Einflussnahme verstanden haben (siehe Abschnitt 5.3). Für ein Scrum-Team ist es der Zeitpunkt, um Vertrauen aufzubauen, während es den Stakeholdern den kontinuierlichen Fortschritt zeigt.

### Ergebnisverantwortung



Wie im Agilen Manifest beschrieben, ist die häufige Auslieferung das *wesentliche Fortschrittsmaß*. Der Scrum Guide definiert Ergebnisverantwortung folgendermaßen ([scrumguide.org](http://scrumguide.org)):



*»Das gesamte Scrum Team ist ergebnisverantwortlich (accountable), in jedem Sprint ein wertvolles, nützliches Increment zu schaffen.«*

Die gute Zusammenarbeit innerhalb eines Scrum-Teams zeigt sich am Ende eines jeden Sprints oder bei der Erreichung des Produktziels. Scrum-Teams sollten dazu befähigt werden, freiwillig Verantwortung für die Aufgabe zu übernehmen und nicht dazu gedrängt werden. Dafür benötigt ein Scrum-Team die Bevollmächtigung, von Anfang bis Ende die Entscheidungen treffen zu dürfen:



*»Es ist von der Organisation so aufgebaut und befähigt, dass es seine Arbeit selbst steuert.«*

Andernfalls kann keine Ergebnisverantwortung sowie hohe Motivation der Beteiligten erwartet werden.



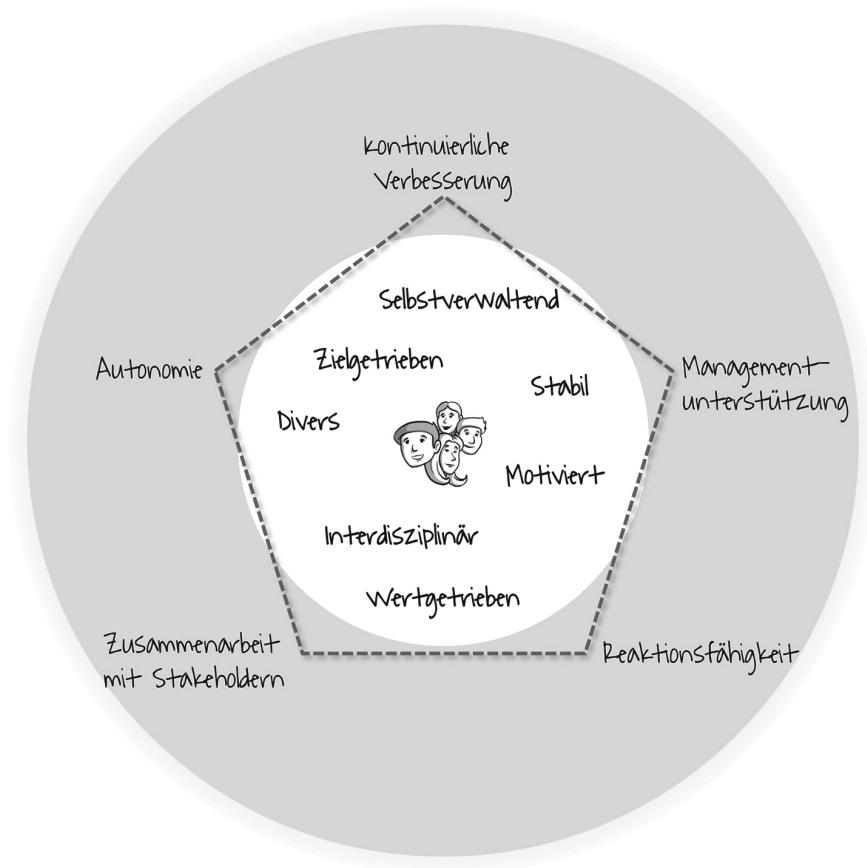
Wir möchten Sie hier auf »Larman's Law« zur weiteren Vertiefung hinweisen [URL: Larman]. Craig Larman beschreibt Gesetzmäßigkeiten, die dazu führen, dass Scrum Master eine besonders herausfordernde Verantwortlichkeit in Organisationen zuteil wird. Das Gesetz bringt zum Ausdruck, dass Organisationen dazu tendieren, bestehende Machtstrukturen aufrechtzuerhalten. Daraus resultiert z.B. eine schablonenhafte Anwendung von Scrum, die bestehenden und bekannten Mustern folgt. Die Veränderung der Unternehmenskultur bleibt damit auf der Strecke. Scrum Master haben es dann oftmals besonders schwer, da die Rolle mit bekannten Gewohnheiten bricht. »Was macht jemand, der sich um das *Miteinander* kümmert?« ist eine Frage, die nicht selten im Raum steht. Zudem sind Scrum Master oftmals die Hände durch die bestehende Aufbauorganisation gebunden, die jedoch aufgebrochen werden muss, um eine Kulturveränderung zu erzielen.

### 3.1.2 Charakteristika

Ein gut funktionierendes oder sogar hochperformantes Scrum-Team aufzubauen ist ein herausfordernder Prozess und von vielen Faktoren abhängig, vor allem aber von den Rahmenbedingungen und den beteiligten Menschen. Wir stellen nachfolgend charakteristische Merkmale vor (siehe Abb. 3-3), die eine hohe Relevanz besitzen.

Agile Zusammenarbeit war zu seiner Anfangszeit darauf ausgelegt, gemeinsam an einem Ort (co-located) zusammenzuarbeiten. Die Arbeit an einem Standort hat viele Vorteile. Allerdings ist heutzutage die Arbeit über viele Standorte hinweg Teil der Wettbewerbsfähigkeit vieler Unternehmen. Nicht zuletzt hat die Coronakrise der Remote-Arbeit und den technischen Möglichkeiten einen enormen Auftrieb gegeben, sodass Unternehmen heute kaum noch an hybriden Teams vorbeikommen.

Wir haben dieser Entwicklung das Kapitel 6 »Remote Scrum« gewidmet.



**Abb. 3-3**  
Erstrebenswerte  
Merkmale von  
Scrum-Teams

### Teamgröße

Im aktuellen Scrum Guide ist Folgendes zur Teamgröße niedergeschrieben ([scrumguides.org](http://scrumguides.org)):



*»Das Scrum Team ist klein genug, um flink zu bleiben und groß genug, um innerhalb eines Sprints bedeutsame Arbeit fertigzustellen, üblicherweise 10 oder weniger Personen.«*

Berücksichtigt wird bei der Teamgröße das gesamte Scrum-Team. Diese Definition ist nahe an der allgemein anerkannten Teamgröße von  $7 \pm 2$  Entwicklern, die der Empfehlung von Roman Pichler entspricht [Pichler 2008]. Ein ähnlicher Ansatz wird mit dem Begriff →»Zwei-Pizza-Team« verfolgt, der besagt, dass wenn man ein Team mit zwei Pizzas nicht satt bekommt, es zu groß ist. Damit meint man umgerechnet fünf bis sieben Personen [URL:Deutschmann].



Kann sich ein Scrum-Team nicht auf zwei Sorten Pizza einigen, dann ist es zu groß. Wir haben zu viele zu große Scrum-Teams in unserer beruflichen Laufbahn kennengelernt. Zu große Teams haben nicht nur einen großen organisatorischen Aufwand, sondern sind auch viel schwerer in eine verschworene Einheit zu transferieren. Fehlendes Vertrauen oder Zusammenhalt sind nur zwei wesentliche Aspekte, die lange Zeit zur Reife benötigen.

Sobald ein Scrum-Team die Grenze von 10 Personen überschritten hat, machen Sie es zum Thema und verdeutlichen Sie an geeigneter Stelle die dadurch entstehenden Dysfunktionen.

### Klare Zielausrichtung

Ein Scrum-Team sollte das große Ganze, das sogenannte »Big Picture«, verstehen. Auf dem Weg, das Produktziel (siehe Abschnitt 4.1) zu erreichen, bedarf es mehrerer Teilziele (Sprint-Ziele) und der fokussierten Ausrichtung an den Geschäftszielen. Die Sprint-Ziele sind wichtige Treiber hin zum Produktziel. Jedes für sich ist ein kleiner Baustein, um das Produktziel wahr werden zu lassen. Daher ist es auch wichtig, für jeden Sprint ein klares Sprint-Ziel zu erstellen und zu verfolgen. Um das Scrum-Team an das Produktziel zu binden, ist ein einheitliches Verständnis zu schaffen, indem man über die Gesamtstrategie des Unternehmens informiert und die Wichtigkeit des zu erstellenden Produkts für die strategischen Ziele herausstellt. Ziellos an etwas Nebulösen zu arbeiten, wird nicht den gewünschten Ehrgeiz im Scrum-Team entwickeln.

Jeder im Scrum-Team sollte das Produktziel kennen. Die Bindung an das Produkt ist ein wichtiger Baustein im Produktentwicklungsprozess. Die Identifikation des Scrum-Teams mit dem Produkt und den sichtbaren Ergebnissen im Laufe des Produktentwicklungsprozesses kann später den Unterschied für den Projekterfolg ausmachen.





**Abb. 3-4**  
Auf ein klares Ziel  
hinarbeiten

Achten Sie als Scrum Master darauf, dass es ein Produktziel gibt, dessen Erreichung das Scrum-Team gemeinsam anstrebt. Strapazieren Sie für diesen Punkt den Product Owner. Lassen Sie den Product Owner während des Sprint-Reviews (siehe Abschnitt 5.3) immer wieder das Produktziel und den Grad der Erfüllung nennen.



## Stabilität

### Der vermeintliche Vorteil

Nachdem das Scrum-Team nun schon einige Wochen zusammenarbeitete, kam der Manager Herr Hold mit einer Idee auf Finn zu. Er hatte einen neuen Mitarbeiter eingestellt, der in der nächsten Woche im Unternehmen als Softwareentwickler starten sollte. Er wollte diesen Mitarbeiter in das Scrum-Team stecken, damit er eine Einarbeitung erhält und gleichzeitig erfährt, wie die Arbeit in einem Scrum-Team funktioniert. Der neue Mitarbeiter sollte dann nach einer gewissen Zeit das Team wieder verlassen, da er für ein anderes Projekt vorgesehen war, das in Kürze starten würde.

Finn wartete, bis Herr Hold zu Ende gesprochen hatte, und fasste dann noch einmal zusammen: »Also, Ihre Idee ist es, in ein funktionierendes Scrum-Team einen neuen Mitarbeiter zu setzen, der dort ausgebildet wird, um dann in ein anderes Projekt zu wechseln? Dazu noch in das Team, das gerade eines der wichtigsten Projekte hier im Unternehmen vorantreibt?« Herr Hold nickte mit einem Lächeln. Finn kam also nicht darum herum, Herrn Hold aufzuklären, welche Auswirkungen dies auf die Teambalance und die Produktivität des Scrum-Teams haben könnte. Finn gab ihm zu verstehen, dass er nur jemanden in das Scrum-Team aufnehmen würde, wenn es einen Bedarf gäbe. Die Person würde er selbst gemeinsam mit dem Team auswählen. Weiter bat Finn Herrn Hold, sich einmal in die Situation des neuen Mitarbeiters hineinzusetzen. Wäre das für ihn eine wünschenswerte Situation beim Eintritt in ein neues Unternehmen, in ein bestehendes Team integriert zu werden, mit dem Wissen, dass es nur eine Zwischenstation ist?



Herr Hold dachte über Finns Argumente nach und gestand dann ein, dass es wohl keine gute Idee war. Er fragte Finn, ob er eine Idee habe. Finn schlug ihm vor, den neuen Kollegen mit der Bearbeitung von Fehlern zu betrauen, die über die zentrale Fehlersoftware gemeldet wurden. So würde er schnell ein breites Verständnis von der Software erhalten und könnte gleichzeitig Auffälligkeiten, Fragen und Schwachstellen sammeln, die ihm bei der Arbeit mit dem bestehenden Code, der Dokumentation und dem Deployment- und Releaseprozess auffallen. Herr Hold dankte Finn und sagte: »Das ist gar keine schlechte Idee.«

Innerhalb eines Scrum-Teams herrscht eine hohe Dynamik, die eine stabile Umgebung, also einen festen Rahmen, benötigt. Gibt es häufige Änderungen von außen, die direkten Einfluss auf die beständige Arbeitsweise eines Scrum-Teams haben, wirkt sich dies unweigerlich negativ auf die Arbeitsergebnisse und Stimmung im Team aus. Gerade in Matrixorganisationen kommt es häufig vor, dass Kompetenzen nicht klar geregelt sind oder der erhöhte Kommunikationsaufwand nicht wahrgenommen wird. In großen Organisationen ist es in der Regel so, dass die Teammitglieder eines Scrum-Teams unterschiedliche Vorgesetzte haben. Beispielsweise gehört der Entwickler mit der Spezialisierung »Frontend-Entwicklung« einem Frontend-Team an und der Entwickler aus der Qualitätssicherung zu den »Testern«. Dies kann dazu führen, dass es konträre Ziele gibt und Entscheidungen im Linienteam einen direkten Einfluss auf das Scrum-Team haben.



Das von Bruce Tuckman geprägte Teamphasen-Modell [URL:Smith] ist eines der bekanntesten Modelle für das komplexe Unterfangen der Teamentwicklung. Ein Scrum Master sollte sich über die Dynamiken im Klaren sein, da er daraus viel für die Arbeit mit dem Team ableiten und verstehen kann. Durch seine Handlungen kann er dafür sorgen, dass die notwendigen Bedingungen für die Teamentwicklung geschaffen werden. Wichtig ist das Verständnis, dass die Phasen des Modells nicht linear oder einmalig durchlaufen werden. Einflüsse auf das Team, wie beispielsweise ein neues Teammitglied oder fehlende Teamziele, können zum erneuten Durchleben oder zur Verlängerung von Phasen führen.

Holger Koschek und Markus Trbojevic haben sich jüngst mit einem neuen Teammodell für eine nachhaltige Teamentwicklung auseinandergesetzt [KoschekTrbojevic 2022]. In »Jedes Team ist anders« stellen die Autoren 12 Team-Personas vor, die bei der Einschätzung der richtigen Maßnahme eines Scrum Masters helfen.

Nehmen wir als Beispiel ein jährliches Gespräch mit Mitarbeitern an. Obwohl der Scrum Master ein genaues Bild über die Teammitglieder im Scrum-Team hat, wird er oftmals nicht vom Teamleiter befragt. Im schlechtesten Fall wird niemand aus dem Scrum-Team um Feedback gebeten. Der Teamleiter spricht

nun mit dem Teammitglied und erzählt, wie zufrieden er ist. Dieses Wissen baut jedoch lediglich auf eigenen Eindrücken auf, die nichts mit dem Alltag im Scrum-Team zu tun haben. Eventuell war der Scrum Master gerade kurz davor, dem Teamleiter zu sagen, dass der Entwickler unmotiviert ist, sich nicht um die Belange des Teams kümmert und kein Teamplayer ist. Auch persönliche Jahresziele, die der Teamleiter mit dem Teammitglied vereinbart, können kontraproduktiv zu den Zielen im Scrum-Team sein. Solche Beispiele können zu Demotivation und Vertrauensverlust innerhalb des Scrum-Teams führen.

Eine Organisation wie im oberen Beispiel erfordert einen erhöhten Kommunikationsaufwand. Als Scrum Master sollten Sie sich in diesem Fall eng mit leitenden Führungspersonen abstimmen und den regelmäßigen Austausch suchen. Letztendlich profitieren beide Seiten von diesem Austausch, der noch zielgerichteter ist, wenn ein gemeinsames Verständnis über die Arbeit in einem Scrum-Team herrscht.



Wenn wir von Stabilität sprechen, meinen wir neben der Stabilität der Rahmenbedingungen auch die innere Stabilität des Scrum-Teams. Es ist kontraproduktiv für die Leistungsfähigkeit und Motivation eines Teams, ständigen Personalwechseln unterworfen zu sein. Es gibt wesentliche Gründe, die für stabile Teams sprechen:

- **Erlernte und optimierte Zusammenarbeit**  
Teams optimieren ihre Zusammenarbeit zu einem hohen Grad eigenständig. Sie kennen die Stärken und Schwächen der Teammitglieder und wissen, wie sie am besten gemeinsam Fortschritte machen.
- **Vertrauen und Verantwortung**  
Scrum fördert den regelmäßigen Austausch über die Zusammenarbeit unter Zuhilfenahme von Sprint-Retrospektiven (vgl. Abschnitt 5.4). Ein Team, das kontinuierlich an seinen Schwächen arbeitet, wächst zusammen und teilt auch die Momente, in denen es über sich hinauswächst.
- **Domänen- und Produktkenntnis**  
Beständige Teams verfügen über Expertise in ihrer Domäne. Sie verfügen über das notwendige Wissen und stehen in enger Beziehung zu allen produktrelevanten Entscheidungen und Themen.
- **Sichere Planung**  
Scrum-Teams, die über eine lange Zeit zusammenarbeiten, kennen ihre Geschwindigkeit, die bei neuen Teamkonstellationen erst wieder festgestellt werden muss bzw. Schwankungen ausgesetzt ist, die Einfluss auf die Planbarkeit haben.



Wir erzählen in unseren Trainings immer wieder von einem Extremfall, der uns vor einigen Jahren bei der Begleitung eines Scrum-Teams über einen Zeitraum von anderthalb Jahren passiert ist. In diesem Zeitraum gab es 20 Veränderungen der Teamkonstellation. Dies führte natürlich vor allem dazu, dass sich das Team mit sich selbst anstatt mit dem Produkt auseinandersetzte.

Achten Sie schon bei der Zusammenstellung eines Teams darauf, dass eine Stabilität über einen Zeithorizont von mindestens 1 bis 2 Jahren gewährleistet ist. Sollten die Projekte einen kleineren Umfang haben, prüfen Sie, ob das Team bereit ist, auch das nächste Projekt in derselben Konstellation anzugehen. Sie haben dann den Vorteil, auf ein bereits eingespieltes, produktives Team zurückgreifen zu können.

### Wertgetriebene Zusammenarbeit

Für uns stehen hinter der wertgetriebenen Entwicklung zwei wesentliche Facetten der Zusammenarbeit. Die Basis bildet die Anerkennung der agilen Werte sowie Prinzipien (vgl. Kap. 2). Diese sollten sich in der Haltung eines Scrum-Teams widerspiegeln. Es reicht daher nicht aus, dass ein Scrum Master ein »agiles Mindset« hat, wenn den restlichen Teammitgliedern nicht klar ist, was damit gemeint ist, oder sie es im Alltag nicht erfahren. Die Werte sind deshalb so relevant, weil sie es dem Einzelnen ermöglichen, auf Bewährtes zurückzugreifen, z. B. beim Treffen von Entscheidungen oder beim Sich-Einlassen auf eine bestimmte Situation. Sie unterstützen dabei, sich an widerspruchsfreien Zusammenhängen zu orientieren und damit konsistent zu handeln. Werte geben uns Orientierung und Sicherheit in einer hochdynamischen Arbeitswelt und der Zusammenarbeit an komplexen Herausforderungen in einem Scrum-Team. Als Scrum Master fragen Sie sich und den Rest des Scrum-Teams beispielsweise:

- *Warum sind die Scrum-Werte notwendig? In welchen Situationen leben wir die Werte (nicht)?*
- *Was passiert, wenn die Werte nicht präsent sind? Welche Situationen aus dem letzten Sprint fallen uns ein?*
- *Was bedeutet »Wert X« für uns genau? Wie fühlt sich das an? Wie merken wir, dass wir den Wert leben?*

Eine weitere Facette ist, die Lieferung von »wertvollen« Inkrementen am Ende eines jeden Sprints. Der Scrum Guide bleibt hier vage und definiert nicht, was mit »Wert« gemeint ist. Die Frage ist jedoch: »Auf welcher Basis entscheiden wir, welches Backlog Item mehr Wert liefert als ein anderes?« Wir verwenden in diesem Buch häufig das Wort »Geschäftswert«, um auszudrücken, dass dort alles vereint ist, was dem Unternehmen und seinem Fortbestehen dient.

Auch hier möchten wir auf die Prinzipien des → Lean Thinking hinweisen und die Zufriedenheit der Kunden in den Vordergrund rücken. Nicht allzu selten erleben wir es in Organisationen, dass dem Geschäftswert mehr beigemessen wird als dem Wert für die Kunden. Product Backlogs werden z.B. von Wünschen der Stakeholder, wie der Geschäftsführung, dem Vertrieb oder Marketing, gefüllt und durch den Product Owner verwaltet. Diese Wünsche zielen oftmals stark auf die Sicherung oder Maximierung der Unternehmenswerte ab, jedoch nicht auf die Schaffung von Wert für den Kunden. Die Frage, die Sie mit Ihrem Scrum-Team und den Stakeholdern beantworten sollten, ist, welchen Wertbeitrag das Team hat. Es entstehen nämlich ganz unterschiedliche Fragestellungen, wenn wir über wertstiftende Inkremente für die Kunden sprechen und uns über Folgendes klar werden: »Wie können wir es schaffen, dass unsere Kunden zufrieden sind? Oder: »Wie können wir die Wahrscheinlichkeit reduzieren, dass ein Kunde uns verlässt?«



### Diversität

Es gibt viele Studien darüber, dass diverse Teamzusammensetzungen zu mehr Innovation führen. Diversität zeichnet sich durch soziale Vielfalt aus (z.B. Nationalität, Herkunft, Alter, Geschlecht) sowie die individuellen (z.B. Sozialisation, Sprachkenntnisse, akademischer Grad) und beruflichen Erfahrungen (z.B. Arbeitsstationen, Auslandseinsätze). Diese unterschiedlichen Perspektiven eines Teams führen zu Vielfältigkeit in der Lösungsfindung und gleichzeitig zu mehr Widerstandsfähigkeit gegenüber laufenden Veränderungen.

Die Heterogenität eines Teams bringt für die Beteiligten oft einen erhöhten Anspruch an die Teamarbeit mit sich. Scrum Master spüren dies vor allem an einer erhöhten Anzahl an Konflikten [URL:RockGrantGrey]. Wir möchten jedoch darauf hinweisen, dass diese Konflikte nicht rein negativ betrachtet werden sollten, sondern immer eine Chance für bessere Lösungen und ein engeres Zusammenwachsen des Teams sind.



### 3.1.3 Häufige Herausforderungen

Es gibt endlose Herausforderungen, denen Scrum-Teams im Alltag ausgesetzt sind. Wir haben nachfolgend einige Wiederholungstäter für Sie zusammengestellt.

#### Fehlende Kollaboration

Nicht selten treffen wir auf Scrum-Teams, in denen es Personen gibt, die viele der Aufgaben federführend umsetzen. Gleichzeitig gibt es die Personen, die sich an einer Sache die Zähne ausbeißen und Tage damit verbringen, eine Lösung zu finden, ohne dass sie um Hilfe bitten oder dass ihnen Hilfe angeboten wird.