



Scrum Einführungskurs

Eine kurze Einführung was Scrum ist und warum Scrum
Projekte scheitern können





Alle wollen agile oder nicht - Scrum
Einführung?

Abgrenzung Scrum vom klassischen PM-Ansatz



- Mehr als nur ein agiles Projektvorgehens-Model - Scrum ist das Bekannteste
- Scrum ist ein agiles Projektvorgehens-Model - keine Methode
- Es gibt mindestens 2 grosse anerkannte Projektvorgehenssystem: PMI und Prince2®
- Diese Modelle sind gut für Projekte, die keine nutzbaren Teilergebnisse liefern und bei denen die Projekte durchgeplant werden können. Beispiele: Tunnelbau, Schiffsbau, Abtransport eines ausgemusterten Bohrinsel
- Agiles Vorgehen gut bei unbekanntem und/oder stetig anzupassende Folgeschritten (Emergenz)- gröberer Planung mit detaillierter Kurzplanung

Projektphasen



- Das klassische Projekt-Modell sieht folgende Schritte vor: Initialisierung, Planung, Ausführung, Kontrolle, Abschluß vor
- Dabei werden die Phasen für ein komplettes Projekt einmal ausgeführt
- Die Phasen selbst sind iterative, doch pro Projekt nur einmal ausgeführt
- Gut für bekannte Ausführungsschritte - Obwohl jedes Projekt einmalig ist
- Vorteil die Planung erlaubt eine weiter Voraussicht und gute Strukturierung
- Die Arbeiten werden vom Projektleiter ausgearbeitet, organisiert und optimal auf die Projektausführung abgestimmt - Verzögerungen vermeiden und Effektivität erhöhen

Umsetzung im klassischen Projekt



- Der Projektleiter leitet das Projekt - das Projektziel ist klar definiert
- Der Projektleiter verantwortet das Projektergebnis und das Budget
- Der Projektleiter ermittelt die notwendigen Arbeiten, Experten und Schätzungen - Erstellt einen Plan und die Arbeitspakete für die Umsetzung
- Der Projektleiter leitet das Projekt und bestimmt auch welche Arbeiten, wann und von wem (Risikominimierung) umgesetzt werden sollen
- Der Projektleiter überwacht die Fertigstellung der Arbeitspakete
- Muss man das Projekt wegen geänderten Umständen zu stark anpassen, dann muss das Projekt neu definiert erneut gestartet werden

Phasen in Scrum



- Auch in Scrum werden diese Phasen durchlaufen
- Wobei die Initialisierung ebenfalls nur einmalig durchlaufen wird, eine Anpassung der Projekt-Ausrichtung aber immer wieder durchgeführt wird - Scrum Stärke: Anpassung an die tatsächlichen Gegebenheiten möglich
- In Scrum gibt es also ebenfalls die typischen Projektphasen, nur werden diese in in Events abgehalten
- Scrum setzt das Projekt in sich wiederholenden Zyklen durch - Sprints
- Ein Sprint ist die Ausführung und durchläuft die Planung, Kontrolle, Abschluss in Events - Events haben feste Dauer angepasst an die Sprintlänge

Scrum Ablauf



- Da man grosse Änderungen erwartet, ist die Planung für die später folgenden Arbeiten gröber
- Um die Risiken zu minimieren werden kurze Sprints durchlaufen - das Projekt selbst wird in kleine Projekte eingeteilt
- Sprint ist maximal 30 Tage - Sprintlänge wird für das ganze Projekt festgelegt
- Wie auch bei klassischen Modellen erzeugt Scrum Outputs: Product Backlog, Sprint Backlog und Product Increment - Scrum Artefacts
- Scrum hat keinen Projektmanager! - Arbeiten macht das Scrum Team: Product Owner, Development Team und der Scrum Master

Scrum Artefacts - Project Outputs



Es gibt 3 Scrum Artefacts, die dem Projekt auch Transparenz verschaffen

1. Product Backlog

- Enthält alle Ideen, Anregungen, Produktmerkmale und mehr als Backlog Items
- Die Backlog Items sind in einer sortierten Liste organisiert - stetige Anpassung

2. Sprint Backlog

- Enthält alle ausgewählten Backlog Items für den Sprint
- Backlog Items bleiben für den Sprint fest, dazu werden die Aufgaben ständig angepasst

3. Product Increment

- Enthält alle vorangegangenen Produktmerkmale und ist potenziell auslieferbar

Sprint Ablauf bei 30 Tage...



- **Planung:**

- Sprint Planning - 2 Teile und max. 8 Stunden
- Refinement für die Arbeitspakete maximal 10% der Dev-Kapazität
- Daily Scrum, max. 15 Minuten

- **Kontrolle und Monitoring:**

- Daily Scrum
- Sprint Review



Sprint Ablauf bei 30 Tage



- **Abschluss:**

- Sprint Review
- Sprint Retrospective



Scrum Team



- Es gibt nur **3 Rollen**: Product Owner, Development Team und Scrum Master
- Der Product Owner verantwortet den **Return on Investment** und bestimmt somit, welche Produktmerkmale pro Sprint umgesetzt werden müssen
- Das **Development Team** schätzt die Produktmerkmale für die Planung des Product Owners und setzt die Sprint Arbeiten selbstständig um - **verantwortet die Umsetzung** der Arbeiten im Sprint
- Der Scrum Master verantwortet die **Einhaltung von Scrum** - er schult das Verständnis von Scrum, stellt sicher, dass die Events ausgeführt, die Timeboxen eingehalten werden und beseitigt Hindernisse die Scrum stören

Produkt



- Das Produkt wird durch Merkmale definiert, die als **Backlog Items** auf dem Product Backlog landen - gehört dem Product Owner
- Für die Umsetzung werden “**ready**” Backlog Items in den **Sprint Backlog** übertragen und vom Development Team mittels Tasks umgesetzt - gehört dem Development Team
- Während die Backlog Items auf dem **Sprint Backlog fest** sind, passt der Product Owner die Backlog Items ständig den sich ändernden Bedürfnissen an - optimiert den Wert des Produkts mit dem nächsten Sprint
- Das erstellte Produkt (Increment) liefert im Sprint Review neue Impulse

Scrum Recap



- Projekt wird in Sprints umgesetzt - Jeder Sprint ähnelt einem kleinen Projekt
- Es gibt nur 3 Rollen: Product Owner, Development Team und Scrum Master
- Es gibt 3 Scrum Artefakte: Product Backlog, Sprint Backlog und Increment
- Projektstart mit grob definierten Scope möglich - Anpassungen erwartet
- Das Produkt wird über die Backlog Items definiert und überwacht
- Scrum bietet eine Mischung aus stark anpassbaren Product Backlog für die Planung und die notwendige Fixierung für die Umsetzung - ständige Anpassung an den Markt möglich



Der wahre Grund warum Scrum oft scheitert

Erwartungen



- Immer mehr hören von Scrum - erwarten Projekt Wunder
- Alle kennen Scrum, wenige wissen was es ist und wie es richtig geht; welche Zertifizierungen was bedeuten und ob ein PM ein SM ist
- Die Umstellung von Führung und Festlegung der Detailumsetzung, auf selbstständige Umsetzer wird oft nicht verstanden - loslassen
- Der Scrum Master ist **nicht** der Ersatz für die Projektleiter-Rolle
- Projektmanager haben damit ein Problem, Ihre Rolle ist nun obsolete - der PM geht nicht in einer Scrum Rolle auf, sondern muss sich umorientieren
- Alles geht nun schneller und das Projektziel wird genauer erreicht

Angst die Kontrolle zu verlieren



- Nachdem die Projektleiter auf Scrum umsteigen, kommt oft zuerst die Frage: *Wie kontrolliere ich nun das Development Team?*
- Das ist die schwierigste Umstellung: **Loslassen**
- Ob Scrum Master oder Product Owner, im Scrum ist **Vertrauen** sehr wichtig
- Vertrauen darauf, dass jeder im Scrum Team sein Bestes gibt - Vor Allem, dass das Development Team wirklich am Projekt arbeitet
- Gemeinsame **Schätzungen** mit dem Development Team - keine Vorgaben mehr, **keine** Arbeitspakete (im klassischen Sinn) von oben
- Der Sprint Review deckt Schwächen auf und lässt **frühe Korrekturen** zu

Ignoranz der Umsteiger



- Projektmanager verpassen die Transformation vom Leiter zum Moderator
- Einige sehen Scrum nur als Mode oder eine neue Bezeichnung für Altes und übersehen die weitreichende Umstellung im Projekt
- Erfahrene Projektmanager, nun neu als Scrum Master, überfliegen das Rahmenwerk und schauen kurz über den Ablauf, und denken Sie wüssten wie es geht - Oft werden die Events danach falsch abgehalten und alle sind frustriert - die Wahrscheinlichkeit steigt, dass Scrum scheitert
- Der Sprint, als Stabilisierung der Entwicklung, wird ignoriert und das Sprint Goal ständig angepasst - weil es früher so auch funktionierte
- Das Management entzieht sich komplett dem (Umstellungs-)Prozess

Unerfahrenheit



- Scrum wird oft zu leicht genommen; Es ist ein Projektmanagement Framework, keine Methode
- Erfahrungen im Projekt oder zumindest die Bereitschaft sich damit auseinanderzusetzen sollte vorhanden sein
- Scrum hat **keine Tools**, das ist oft eine der ersten Hürden für projektunerfahrene Scrum Master und Product Owner
- Der Product Owner sollte zumindest lernen, wie man das Product Backlog priorisiert und die Backlog Items erstellt
- Junge und unerfahrene Scrum Master tendieren zu Ich-Muss-Es-Wissen Einstellung und verweigern Hilfe

Fehlende Tools und Methoden



- Scrum bietet keine Tools oder Methoden für die Erstellung von Scrum Artefakte
- Gerade junge und unerfahrene Projektbeteiligte tun sich damit schwer: Wie werden die Backlog Items priorisiert? Wie werden die Events moderiert? Was ist bei der Moderation anders, als bei der Gesprächsführung?
- Sprint Retrospective bietet viel Raum für Fehler und stellt das Scrum Team vor Herausforderungen beim Abhalten
- Wie soll mit Problemen im Team umgegangen werden? Welche Maßnahmen sind möglich. Diese kommen nicht von Scrum.

Alle neu in Scrum



- Für viele Unternehmen oder Abteilungen, ist eine Umstellung auf Scrum ein Gang in was komplett Unbekanntes - Das macht Angst.
- Der Ablauf ändert sich - kurze Projektlaufzeiten in Form von Sprints
- Die Verantwortlichkeiten ändern sich - keine Projektmanager und Produktmanager mehr, was nun?
- Unsicherheiten mit Verantwortung und der Selbst-Organisation im Development Team
- Management muss auch erst den neuen Ansatz verstehen und die Auswirkungen verstehen

Unterschätzung der Fähigkeiten für Projekte



- Auch mit Scrum ist es immernoch ein Projekt - oft werden junge und unerfahrene Personen mit den Scrum Rollen betreut und dabei wird dann vergessen, dass jede Rolle auch Fähigkeiten benötigt
- Es geht auch andersherum: Alte Hasen schaffen das Umdenken nicht und tun zu viel des Guten und stören den Ablauf
- Manche neue Scrum Master verstehen die Scrum Regeln falsch und bringen Frust und Problem in ein Scrum Projekt
- Management greift von außen sporadisch in den Scrum Ablauf - trotz Scrum Master, weil diesem Fingerspitzengefühl fehlt



Stress ersparen und falschen Einsatz von Scrum vermeiden

Richtige Ausbildung



- Zuerst erfolgt das Lernen - wie mit allen neuen Sachen, benötigen wir eine Lern und Anpassungsphase
- Die richtige Ausbildung vermeidet frustrierende Fehler am Anfang
- Die richtige Einstellung ermöglicht die Aufnahme - Infoveranstaltungen für die Belegschaft kann Wunder wirken
- Zu lasche Schulungen oder gar schlechte Kurse können Scrum zum Scheitern bringen - Grundausbildung ist sehr wichtig für ein stabiles Projekt-Grundgerüst
- Scrum ist anders als andere Projektmanagement Frameworks - leicht zu lernen, schwer zu meistern

Richtige Unterstützung durch das Management



- In Scrum gibt es eine besondere Rolle, die wichtig für den Erfolg ist, aber eigentlich keinen Mehrwert am Produkt liefert - der Scrum Master
- Der Scrum Master coacht das Team, ein Trainer kann das besser von der Seitenlinie und nicht vom Spielfeld aus, da er so den Überblick über den Scrum Ablauf behält
- Das Management sollte helfen, ein Bewusstsein für das Scrum Team im Unternehmen schaffen - Das Management sollte das Scrum Team, vor allem das Development Team nicht im Ablauf stören
- Es gibt Feedback Loops in Scrum, die eine frühe Korrektur zu lassen

Richtige Unterstützung vom Scrum Master



- Erfahrener Scrum Master kann helfen - vorhanden, einstellen oder leihen?
- Nutzen Sie einen erfahren Scrum Master, wenn vorhanden, andere Scrum Master auszubilden und zu unterstützen
- Wenn nur unerfahrene Scrum Master vorhanden sind, dann unbedingt von aussen coachen - bringt einen klaren Blick auf die Organisation, sonst wird Scrum zu stark an die Firma angepasst: kein Scrum, aber ein agiles Vorgehen ist dennoch kein Scrum
- Einen oder wenige Scrum Master zum Scrum Coach ausbilden - diese bilden dann intern aus weiter aus

Scrum Keypoints für den Erfolg



- 3 Rollen
 - Product Owner
 - Development Team
 - Scrum Master
- Selbstorganisiert, Transparenz und Vertrauen
- Return on Investment orientiert
- Keine Einmischung von Außen
- Schulen auch die Stakeholder - Awareness



Was will das Scrum Team wirklich vom Scrum Master?



Unterstützung bei Scrum

- Eine klare Strukturierung der Scrum Abläufe
- Gerade zu Beginn mit Scrum, gibt es viele Unklarheiten - Abgrenzungen der Verantwortlichkeiten helfen zu beginnen
- Gut moderierte Events und gerade zu Beginn, die Abnahme der Eventorganisation und Timebox-Keeping
- Gut erreichbarer Scrum Master, der zu Beginn viel mehr coacht, als nur anleitet
- Stabilität und Sicherheit über die Umsetzung - viel mehr Arbeit zu Beginn, und dann nach und nach zurückziehen

Schutz gegen Aussen



- Hilfe bei Akzeptanz der Scrum Regeln nach aussen - Linienmanager und höhere Managerpositionen akzeptieren die Unabhängigkeit
- Hilfe bei der Abgrenzung und Integration von Dev-Ops
- Einmischung bei Schätzungen und Vorgaben verhindern, bzw. das Development Team dabei unterstützen, die Schätzungen selbst zu machen
- Änderungen am Sprint Goal abwehren - Auswirkungen erklären
- Sprint Review nicht zum negativen Abrechnen verkommen lassen
- Retrospective nicht zum Prangern missbrauchen lassen

Tools und Moderation



- Unwissenheit führt zur Zurückhaltung bei den Events - klare Struktur und Techniken, die Events durchzuführen
- Starke Moderation zu Beginn
- Hilfen bei der Umsetzung und Vorbereitung der Scrum Artefakte
- Ideen für spezielle Situationen - verteilte Teams, unterschiedliche Tools
- Gerade zu Beginn gilt - keep it simple!



Wie kann der Scrum Master dem Development Team helfen?

Selbstbewusstsein fördern



- Das Development Team kommt eventuell aus einer geführten Umgebung, bei der alle Arbeiten vorgegeben wurden
- Eventuell sind die Entwickler gebrannt, durch schlechte Projekte-Ergebnisse
- Die Transition von geführten, zu selbst-organisierten Teams muss detailliert erklärt werden - was bedeutet das für Zeiterfassung, Reporting und Befehle?
- Motivieren und fördern der Übernahme der Verantwortung - Holschuld von fehlenden Informationen, Daily Meetings und Retrospective (Definition of Done)

Verantwortung und Fokus



- Die Verantwortung für die Umsetzung des Sprint Backlogs - Erreichung des Sprint Goals, durch verantwortliche Auswahl der Backlog Items und deren Aufgaben
- Ermittlung der notwendigen Arbeiten und die fokussierte Umsetzung fördert den Team-Zusammenhalt und verbessert die Arbeitseffektivität
- Korrekte Schätzungen und Akzeptanz der Herausforderung
- Offenheit und Transparenz über Probleme und aktive Lösungssuche - Nicht in Probleme denken, sondern in Lösungen
- Aktive Teilnahme an den Events und vor allem auch an der Retrospective

Transparenz



- Prüfung der Erfüllung der Definition of Done
- Erkennen von Optimierungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit, im Ablauf der Entwicklung und Empfehlung von zusätzlichen Trainings, wie zum Beispiel: Test Driven Development Kurs
- Wenn anhand der Retrospektive, Trainingsmaßnahmen verabschiedet wurden, hilft der Scrum Master diese umzusetzen - Kurse organisieren



Wie kann der Scrum Master dem Product Owner helfen?

Aufbau initialem Product Backlog



- Den Product Owner beim ersten Product Backlog helfen und dabei schulen, wie die Unabhängigkeit der Backlog Items gewahrt werden kann
- Klarstellen, was die epischen Backlog Items sind und wie man diese aufbrechen kann
- Unterstützen bei der ersten Release-Planung, so dass das Backlog entsprechend angepasst werden kann
- Sicherstellen, dass der Product Owner "Ready" verstanden hat
- Helfen die Priorisierung anhand des ROIs festzulegen

Hilfe bei der Erstellung von Backlog Items



- Die Backlog Items sollten unabhängig voneinander sein und das ist oft neue Product Owner schwierig
 - Smart - Specific, Measurable, Assignable, Realistic and Time-related
 - INVEST - Independent, Negotiable, Valuable, Estimable, Small and Testable
- Abgrenzung der Anforderungen - ist es für das Backlog Item oder allgemein auf der Definition of Done besser aufgehoben
- Aufteilung in kleinere Backlog Items, so dass diese besser geschätzt werden können und mehr Kontrolle über den erzeugten Wert ausgeübt wird
- Gruppieren von Backlog Items für bessere und logischere Sprint Goals

Hilfe bei der Priorisierung von Backlog Items



- Der Wert und Nutzen steht im Vordergrund - der Return on Investment als Ziel ist eine gute Möglichkeit für die Priorisierung
- Der Wert und Nutzen bestimmt, was der Kunde davon hat
- Der Product Owner kann sich als Denkstütze vorstellen, der nächste Sprint kann der Letzte sein
- Zusätzlich sollten in den Sprints auch 1-2 sehr wichtige Optimierungen aus den vorangegangenen Retrospektiven einbinden werden - diese benötigen Zeit und sollten darum ebenso geschätzt werden

Releaseplanung



- Um die Backlog Items in Sprints einzuteilen, sollten diese geschätzt sein
- Bevor man alle Aufgaben schätzen kann, sollte jedem klar sein, welche Arbeiten ausgeführt werden sollen, damit das Backlog Item und das Increment den Erwartungen (Qualität und Eigenschaften) entspricht - DoD
- Erstes initiales Schätzen der Backlog Items kann man zu Beginn eines Scrum Projekts tun
- Ermittlung der durchschnittlichen Development Team Kapazität für die Einteilung der Backlog Items in Sprints - Erster Basis Releaseplan

Hilfe beim Sprint Review



- Gehört dem Product Owner
- Aufbau und Organisation kann der Scrum Master mit übernehmen, doch wichtiger ist, dass der Product Owner und das Development Team die Abhaltung lernen und auch mal ohne den Scrum Master auskommen können.
- Sammeln von Ideen und neuen Feature Requests, damit der Product Owner lernt dies selbst zu machen



Review Ablauf

Grund für die Review



- Der Product Owner will sein Produkt vorstellen und Akzeptanz einholen
- Die Stakeholder wollen erkennen, ob alles im Plan ist: erste Release-Planung ist der Basis-Plan
- Feedback einholen, über die Erwartungen und erbrachten Leistungen, sowie Ideen für neue Produktmerkmale
- Die Stakeholder selbst können nun entsprechend Inspect & Adapt agieren und die eigenen Erwartungen anpassen und dem Product Owner kundtun
- Offizielles Ende das Produkt Increment für den Sprint
- Ermittlung der nicht umgesetzten Backlog Items, für die weitere Planung

Ablauf der Review



- Der Product Owner lädt, oder lässt die Stakeholder einladen
- Der Product Owner präsentiert das Product Increment und den Sprint
- Das Development Team assistiert ihm dabei - eventuell mit der Präsentation und der Berichterstattung über den Sprintverlauf
- Impediments können berichtet werden, die Detailtiefe hängt vom Projekt, Product und den Stakeholder ab
- Feedback Runde, damit die Stakeholder Input geben können und der Product Owner neue Impulse sammeln kann
- Vorstellung der nächsten geplanten Produkt-Features (Ausblick)

Stakeholder und Fortschrittskontrolle



- Die Stakeholder nutzen das Sprint Review zum Abgleich des Basisplan
- Der Basisplan ist die erste Release-Planung vom Product Owner
- Abweichungen können besprochen werden, oft auch durch Eingriffe durch das Management entstanden - wenn Scrum noch neu ist
- Anpassung an die Release-Planung durch den Product Owner, wird transparent an die Stakeholder weiter gegeben
- Änderungen an der Release-Planung kann Risiken bergen und müssen besprochen werden
- Der Product Owner hat eine Bring-Schuld gegenüber den Stakeholder

Ergebnisse der Sprint Review



- Aktualisiertes Product Backlog
 - Neue Backlog Items
 - Angepasste Backlog Items
- Besseres Verständnis, was das Product Increment leisten kann
- Besseres Verständnis, der Erwartungen
- Neue Impulse für weitere Produktmerkmale
- Abgleich mit der Release-Planung



Retrospective abhalten

Grund für die Retrospective



- Lessons learned werden früh erhalten und können direkt in den folgenden Sprints genutzt werden
- Optimierungen am Prozess ermitteln und diese gleich umsetzen - so kann man den Ablauf verbessern und das Projekt für alle optimieren
- Optimierungen der Produktqualität durch die Überwachung der Einhaltung der Transparenz - Definition of Done
- Erkennen der Erwartungen und Optimierung des Verständnis zwischen allen fördern - besseres und harmonisches Miteinander

Ablauf der Retrospective



- Scrum Master ist auch Moderator und Teilnehmer
- 5 Schritte für eine Retrospective
 - a. Rahmenbedingungen schaffen
 - b. Informationen sammeln
 - c. Erkenntnisse entwickeln
 - d. Entscheidung der Massnahmen
 - e. Abschluss
- Widerstände gerade am Anfang sind normal - mit der Zeit schätzen die Scrum Mitglieder diese Möglichkeit, in einem geschützten Bereich, Probleme ansprechen zu können

Ergebnis der Retrospective



- Aktualisierte Definition of Done
- Besseres Verständnis untereinander, durch die Aufarbeitung von Missverständnissen
- Neue Motivation durch die Aufnahme von Optimierungen
- Priorisierte Liste mit Optimierungen, die dann im Sprint Backlog nach und nach umgesetzt werden
- Maßnahmenliste für die zu unterlassenden Tätigkeiten und die, welche man weiter ausbauen möchte



Wie geht es weiter?

Inhalte vertiefen



- Ein erster Schritt und niemals verkehrt ist die Lektüre des Scrum Guide™
- Es gibt Bücher zu Scrum - hier eventuell gezielt auf die eigene Rolle schauen
- Scrum Kurse online und offline möglich
- Eigene Scrum Schulungen geben - in der Abteilung, Gruppe und Team

Optimal Lernen



- Tiefe bewusst machen und Lernen als normalen Schritt erleben - no fear
- Lernen und Überlernen - sich vom Lernthema vereinamen lassen
 - Mentor, Kurs, Unterlagen, Videos, Hörbücher etc.
- Lernen mit Pausen, für die Verdauung von Inhalten
- Peerpartner suchen, wenn möglich, und regen Austausch halten
- Das Gelernte (10 Top Elemente pro Kapitel) erfassen und für andere Lehrer spielen
- Ratgeber, Präsentation über das Thema verfassen
- Nicht schleifen lassen und Momentum nutzen

Besonderheiten der PSM1 Prüfung



- Scrum.org bietet eine online Prüfung an
- PSM1 ist der Scrum Master und nicht unbedingt leicht zu packen
- Fragen sind auf English und komplex
- Viele Fragen sind multiple Choice und basieren auf den Scrum Werten
- Denken Sie nicht logisch, sondern leiten Sie Ihre Antwort von den Scrum Werten ab
- Nutzen Ausschluss-Verfahren, um komplett falsche Fragen auszuschliessen
- Denken Sie NICHT wie ein Projektleiter :)



Diskussion Beispiel-Fragen

- Multiple-Choice Fragen haben oft 1-2 komplett abwegige Antworten
- 1-2 klingen oft sehr richtig - prüfe auf die Scrum Werte
- Manche Fragen sind reines Wissen: Timeboxen, Prozess, etc - Auswendig lernen
- Komplexes English mit Verneinungen möglich

Showcase von Fragen und Antworten



Danke
und
Viel Erfolg