Geleitwort von Stephen Denning

Large-Scale Scrum oder *LeSS* setzt die Reihe wichtiger Entdeckungen fort, die die Welt des Managements verändern werden, indem es zeigt, wie Agile und Scrum im großen Maßstab implementiert wird.

Im 20. Jahrhundert hat hierarchische Bürokratie großen Gruppen ermöglicht, zusammenzuarbeiten, um außergewöhnliche Verbesserungen in der Produktivität zu erreichen. Dann veränderte sich die Welt. Deregulierung, Globalisierung, die Entstehung von Wissensarbeit und neuen Technologien, insbesondere vom Internet, veränderte alles. Der Wettbewerb stieg. Das Tempo des Wandels nahm zu. Computersoftware ermöglichte riesige Zugewinne an Produktivität, generierte jedoch im Gegenzug immense Komplexität. Als die Machtposition am Markt vom Verkäufer zum Käufer überging, wurde der Kunde, nicht die Firma, das Zentrum des kommerziellen Universums. Diese Verschiebungen erforderten ein grundsätzlich anderes Management, das die Talente von jedem Einzelnen in der Organisation – und darüber hinaus – mobilisieren konnte, um die neue und wesentlich schwierigere Herausforderung zu erfüllen, nämlich den Kunden zu begeistern. Die Änderungen gingen sehr weit über einfache Updates der Managementpraktiken hinaus. Agile und Scrum bieten explizite Alternativen zu scheinbar lang gehegten, klaren, selbstverständlichen Managementannahmen.

LeSS zeigt, wie große und komplexe Entwicklung gehandhabt wird. Selbstverwaltende Teams sind nicht nur winzige Kuriositäten. Sie können enorme internationale Tätigkeiten von großer, technischer Komplexität bewältigen. Die Praktiken sind im Gegensatz zu Bürokratie nicht nur skalierbar, sie sind skalierbar ohne Sklerose.

LeSS setzt den Prozess fort, Management grundsätzlich neu zu erfinden – durch Einbetten der schwer erkämpften Lektionen aus Erfahrungen aus über mehr als einer Dekade im Skalieren der Managementmethoden aus Agile und Scrum. Es zeigt, wie man immense Komplexität durch Erzeugen von Einfachheit bewältigen kann.

LeSS ist bewusst unvollständig. Es lässt Raum für enormes, situatives Lernen. Es bietet weder definitive Antworten, noch versucht es, die

Sehnsüchte des 20. Jahrhunderts nach schablonenhaften Antworten oder scheinbar sicheren und disziplinierten Ansätzen, die eine beruhigende Illusion von vorhersehbarer Kontrolle anbieten, zu befriedigen. LeSS konzentriert sich auf die minimale Essenz, die zur Skalierung nötig ist, inklusive kontinuierlicher Aufmerksamkeit auf technischer Exzellenz und einer Mentalität des kontinuierlichen Experimentierens. Es beinhaltet immer neue Experimente in dem Bemühen, sich zu verbessern. Wie Scrum selbst, strebt LeSS nach einer Balance zwischen abstrakten Prinzipien und konkreten Praktiken.

Und wie Scrum auch ist LeSS kein Prozess und keine Technik zum Bauen von Produkten. Vielmehr ist es ein Framework, innerhalb dessen Prozesse und Techniken adaptiert werden können, um den Bedürfnissen der jeweiligen Situation gerecht zu werden. Es zielt darauf ab, deutlich zu machen, wie Produktmanagement- und Entwicklungspraktiken kontinuierliche Verbesserung ermöglichen können, die Wert für den Kunden hinzufügt.

Anstatt feste Antworten zur Verfügung zu stellen, stellt LeSS den Ausgangspunkt für Verständnis und Adaption der tieferliegenden Prinzipien dar. Statt zu fragen: »Wie können wir im großen Maßstab in unserer komplexen, hierarchischen Bürokratie *Agile einsetzen?*«, fragt es eine andere und tiefer gehende Frage: »Wie können wir die Organisation vereinfachen und *agil sein?*«

LeSS strebt danach, diese Balance in größeren Produktgruppen zu erreichen. Es fügt mehr konkrete Struktur zu Scrum hinzu und hält dabei gleichzeitig radikale Transparenz aufrecht und betont den Inspektions-und-Adaptions-Zyklus, damit Gruppen ihre eigene Art zu arbeiten kontinuierlich verbessern können. Es adressiert die grundlegende Frage: Wie können wir das, was gut auf individueller Teamebene funktioniert, nehmen und dafür sorgen, dass es auf einer viel breiteren Ebene in der Organisation ebenfalls funktioniert?

Es bleibt viel zu lernen und zu tun im Sinne der Skalierung von Agile und Scrum. Dieses Buch ist sowohl Fortschrittsbericht als auch Wegweiser für die Zukunft. Gegenwärtig machen viele Organisationen keinen guten Job durch das Vorhandensein mehrerer Teams, die synchron an verschiedenen Aspekten der Produkte und Plattformen arbeiten. Umfragen haben gezeigt, dass die meisten agilen und Scrum-Teams heutzutage über die Spannungen zwischen der Art und Weise, wie das Team arbeitet, und der Art und Weise, wie der Rest des Unternehmens läuft, berichten. Dieses Buch stellt einen praktischen Wegweiser zur Verfügung, wie man schrittweise diese Spannungen auflösen kann.

Stephen Denning

Autor von *The Leader's Guide to Radical Management*

27. April 2016

Vorwort

Alle großen Wahrheiten waren anfangs Blasphemien.

George Bernard Shaw

Willkommen an der Pforte zur Welt von LeSS, wo einfachere Strukturen organisatorische Komplexität ersetzen – durch die Konzentration auf Menschen und ihr Lernen. Für einige Menschen erscheint LeSS romantisch und hoffnungslos idealistisch. Das trifft aber nicht zu – es ist für viele Produktgruppen heute Realität.

Warum dieses Buch?

Als die Autoren über das Feedback zu den letzten beiden Büchern über LeSS reflektiert haben, dass zu viele Ideen mit zu wenig Ansatzpunkten präsentiert wurden, hat Craig Bas gefragt, ob er ein weiteres Buch schreiben wolle. Bas lehnte ab, da er ungeduldig auf die Geburt seines zweiten Sohnes wartete. Doch Craig blieb hartnäckig und überzeugte Bas letztendlich, dass dieses weitere Buch ein Leichtes sein würde. Wie sehr Craig sich doch getäuscht hatte.

Die ursprüngliche Absicht war es, die Grundlagen für die bisherigen LeSS-Bücher zu schreiben. Allerdings landete man bei einem ganz anderen Buch, da das Erforschen konkreter Ansatzpunkte zu einer Beschäftigung mit den minimalen Voraussetzungen für eine Skalierung führte. Das Ergebnis? Die LeSS-Regeln, die LeSS-Wegweiser und dieses Buch.

Die LeSS-Regeln und -Wegweiser sind wichtig, aber sie sind nicht die einzigen Dinge, die zu berücksichtigen sind, wenn man skalieren möchte oder muss. Bevor wir in LeSS eintauchen, wollen wir zwei andere wichtige Punkte explizit hervorheben: *kontinuierliche Aufmerksamkeit auf technische Exzellenz* und eine *experimentierfreudige Geisteshaltung*.

Für wen ist dieses Buch?

Dieses Buch ist für jeden, der mit der Entwicklung von Produkten zu tun hat. Die einzige Voraussetzung für dieses Buch ist ein grundlegendes Verständnis von Scrum. Wenn das nicht vorhanden ist, empfehlen wir, vorher den Scrum Guide (<http://www.scrumguides.org>) und den Scrum Primer (<http://www.scrumprimer.org>) zu lesen. Wir werden aber jedes Kapitel auch noch mit einer kleinen Scrum-Auffrischung in Bezug auf das Thema beginnen.

Wie ist das Buch aufgebaut?

Jedes Hauptkapitel hat folgende Struktur:

■ Scrum mit einem Team

Dieser Abschnitt fasst Scrum in dem entsprechenden Kontext für ein Team zusammen und schafft damit die idealen Voraussetzungen, um LeSS zu erlernen.

■ LeSS

Dieser Abschnitt deckt den grundlegenden Teil des LeSS-Frameworks ab und ist wie folgt aufgebaut:

- Einführung und zugehörige LeSS-Prinzipien
- LeSS-Regeln
- LeSS-Wegweiser

■ LeSS Hüge

Dieser Abschnitt ist genau so aufgebaut wie der LeSS-Abschnitt.

Schreibstil

Wir haben uns für folgende stilistische Möglichkeiten entschieden:

- LeSS- und Scrum-Begriffe sind nicht ins Deutsche übersetzt, wie zum Beispiel Scrum Master oder Product Backlog Refinement.
- Im gesamten Buch sprechen wir *Sie* als Leser direkt an. Wir nehmen an, dass Sie in eine LeSS-Einführung involviert sind, und gehen davon aus, dass Ihre Rolle mit dem Thema des Kapitels in Zusammenhang steht. Wenn Sie sich also beispielsweise mit dem Kapitel *Product Owner* beschäftigen, gehen wir davon aus, dass Sie auch als Product Owner tätig sind.
- Wir benutzen kursive und fette Schrift sowie Boxen, um wichtige Punkte hervorzuheben.
- Das Buch ist bewusst spärlich gehalten in Bezug auf Literaturangaben. Wer auf der Suche nach genaueren Hinweisen ist, dem seien unsere vorherigen Bücher ans Herz gelegt, da diese ein deutlich umfangreicheres Literaturverzeichnis enthalten.

Organisationsbezogene Begrifflichkeiten

Die meisten Begriffe definieren wir, wenn wir sie das erste Mal benutzen. Das ist jedoch nicht immer ganz einfach gewesen, da verschiedene Unternehmen unterschiedliche Begriffe verwenden. Aus diesem Grund stellen wir an dieser Stelle einmal die Begriffe vor, die wir dann auch im ganzen Buch verwenden. Für einige Leser ist deren Bedeutung offensichtlich, für andere wiederum sind sie vielleicht relativ neu.

■ Produktgruppe

Das sind alle Personen, die in das Produkt involviert sind. Unternehmen verwenden häufig den Begriff *Projekt*, um alle Personen zu referenzieren, die an der Entwicklung beteiligt sind. Wir vermeiden den Begriff *Projekt* in diesem Buch, da wir die Entwicklung eines Produkts besonders betonen wollen – daher Produktgruppe.

■ Linienorganisation

Rein formell wird die Organisation in der Regel in einem Organigramm dargestellt. Die Linienorganisation ist typischerweise involviert in Beurteilung, Einstellung, Entlassung und Kompetenzentwicklung. Sie ist in vielen Fällen sofort sichtbar, wenn man sich das Organigramm des Unternehmens ansieht und somit die Berichtslinie innerhalb des Unternehmens.

Neben der Linienorganisation gibt es dann meist eine Organisation mit sogenannten Stabsstellen, die zur Unterstützung dienen. Dazu gehören dann unter anderem das Personalwesen (HR), die Qualitätssicherung usw.

Zusätzlich dazu haben einige Unternehmen eine Projektmatrixorganisation (so etwas sollte in LeSS nicht existieren). Diese ist nicht aus dem Organigramm ersichtlich, stellt aber im Wesentlichen dar, wer welche Arbeit mit wem zusammen in welchem Kontext erledigt.

■ Direkte Vorgesetzte und 1st-Level-Manager

Als direkter Vorgesetzter berichtet man an die Linienorganisation. Der 1st-Level-Manager ist der direkte Vorgesetzte, an den Sie berichten.

■ Senior Manager oder Führungskräfte

Das sind die Manager, die im oberen Bereich der Organisation arbeiten. In einer großen Organisation befinden sie sich meist außerhalb der Produktgruppe.

■ Produktmanagement oder Produktmarketing

Diese Funktionseinheit in einer Produktorganisation hat die Aufgabe, den Markt zu erforschen und Entscheidungen hinsichtlich

des Produktinhalts zu treffen. Diese Mitarbeiter stehen normalerweise nicht in einer Vorgesetztenbeziehung mit den Teams.

■ **Leiter der Produktgruppe**

Er ist der Kopf der Produktgruppe und ihm berichten alle Menschen in der Produktgruppe entlang der Berichtslinie.

■ **Projekt/Programm-Manager-Rolle**

Diese Rolle ist traditionell verantwortlich für die Planung eines Releases. Sie steht normalerweise nicht mit dem Team in einer Beziehung entlang der Berichtslinie, da diese Rolle einen kurzfristigen vorübergehenden Fokus hat. Beide Rollen sollten in einer LeSS-Organisation nicht existieren.

■ **Funktionale Organisation**

Darunter versteht man die Linienorganisation für eine funktionale Fähigkeit wie zum Beispiel Entwicklung, Tests oder Analyse. Sie sollte in einer LeSS-Organisation aufhören zu existieren.

Danksagungen

Wir hatten eine riesige Anzahl an Reviewern für dieses Buch. Diejenigen, die mehr als ein Kapitel kommentiert haben, sind nachfolgend aufgeführt.

Janne Kohvakka, Hans Neumaier, Rafael Sabbagh, Ran Nyman, Ahmad Fahmy, Mike Cohn, Gojko Adzic, Jutta Eckstein, Rowan Bunning, Jean-Marc Gerber, Yi Lv, Steve Spearman, Karen Greaves, Marco Seelmann, Cesario Ramos, Markus Gärtner, Viktor Grgic, Chris Chan, Nils Bernert, Viacheslav Rozet, Edward Dahllöf, Lisa Crispin, Mike Dwyer, Francesco Sferlazza, Nathan Slippen, Mika Sjöman, Tim Born, Charles Bradley, Timothy Korson, Erin Perry, Greg Hutchings, Jez Humble, Alexey Krivitsky, Alexander Gerber, Peter Braun, Jurgen De Smet, Evelyn Tian, Sami Lilja, Steven Mak, Alexandre Cotting, Bob Schatz, Bob Sarni, Milind Kulkarni, Janet Gregory, Jerry Rajamoney, Karl Kollischan, Shiv Kumar Mn, David Nunn, Rene Hamannt, Ilan Goldstein, Juan Gabardini, Mehmet Yitmen, Kai-Uwe Rupp, Christian Engblom, James Grenning, Venkatesh Krishnamurthy, Peter Hundermark, Arne Ahlander, Darren Lai, Markus Seitz, Geir Amsjø, Ram Srinivasan, Mark Bregenzer, Aaron Sanders, Michael Ballé, Stuart Turner, Ealden Escañan, Steven Koh, Ken Yaguchi, Michael James, Manoj Vadakkan, Peter Zurkirchen, Laszlo Csereklei, Gordon Weir, Laurent Carbonnaux, Elad Sofer.

Ein ganz besonderer Dank geht an Bernie Quah für die Illustrationen und Terry Yin, der uns bei nahezu allen Anfragen unterstützt hat, sowie Chris Guzikowski von Addison-Wesley für seine Geduld bei diesem Buchprojekt, das länger dauerte als gedacht.

Inhaltsübersicht

1	More with LeSS	1
2	LeSS	7
Teil I LeSS-Struktur		57
3	Einführung	61
4	Organisiere nach Kundennutzen	87
5	Management	125
6	Scrum Master	147
Teil II LeSS-Produkt		165
7	Produkt	169
8	Product Owner	187
9	Product Backlog	217
10	Definition of Done	249
Teil III LeSS-Sprint		263
11	Product Backlog Refinement	267
12	Sprint-Planung	297
13	Koordination & Integration	309
14	Review & Retrospektive	339

Teil IV	More or LeSS	353
15	Was kommt als Nächstes?	355
Anhang		357
A	Literaturempfehlungen	359
B	Regeln	361
C	Wegweiser	365
	Index	369

Inhaltsverzeichnis

1	More with LeSS	1
	Warum LeSS?	1
2	LeSS	7
	Scrum mit einem Team	7
	LeSS	8
	■ Vorgeschichte	9
	■ Experimente, Wegweiser, Regeln und Prinzipien	10
	■ LeSS-Prinzipien	12
	■ Zwei Frameworks: LeSS & LeSS Huge	15
	LeSS-Framework	17
	■ LeSS-Framework – Zusammenfassung	17
	■ LeSS-Geschichten	18
	■ LeSS-Geschichte: Der Ablauf von Teams	18
	■ LeSS-Geschichte: Der Fluss von Einträgen	34
	LeSS-Huge-Framework	39
	■ Requirement Areas	39
	■ Area Product Owner	41
	■ Area-Feature-Teams	41
	■ LeSS-Huge-Framework – Zusammenfassung	43
	■ LeSS-Huge-Geschichten	44
	■ LeSS-Huge-Geschichte: Eine neue Requirement Area	44
	■ Standortübergreifende Teams: Begriffe und Tipps	52
	■ LeSS-Huge-Geschichte: Standortübergreifende Teams	53
	Ausblick	56

Teil I	LeSS-Struktur	57
3	Einführung	61
	Scrum mit einem Team	61
	LeSS-Einführung	62
	■ LeSS-Regeln	63
	■ Wegweiser: Drei Einführungsprinzipien	63
	■ Wegweiser: Erste Schritte	68
	■ Wegweiser: Kultur folgt Struktur	73
	■ Wegweiser: Gesicherter Arbeitsplatz, aber keine gesicherte Rolle	75
	■ Wegweiser: Vision einer perfekten Organisation	75
	■ Wegweiser: Kontinuierliche Verbesserung	78
	■ Wegweiser: Skalierung der Einführung	80
	LeSS Hüge	82
	■ LeSS-Hüge-Regeln	82
	■ Wegweiser: Evolutionäre inkrementelle Einführung	82
	■ Wegweiser: Nur eine Requirement Area gleichzeitig	83
	■ Wegweiser: Parallele Organisationen	84
4	Organisiere nach Kundennutzen	87
	Scrum mit einem Team	87
	Organisiere nach Kundennutzen in LeSS	88
	■ LeSS-Regeln	88
	■ Wegweiser: Baue teambasierte Organisationen auf	89
	■ Wegweiser: Feature-Teams verstehen	91
	■ Wegweiser: Feature-Team Adoption Maps	100
	■ Wegweiser: Bevorzuge Spezialisierung nach Kundengebiet	105
	■ Wegweiser: LeSS-Organisationsstruktur	107
	■ Wegweiser: Mehrere Standorte in LeSS organisieren	110
	LeSS Hüge	111
	■ LeSS-Hüge-Regeln	112
	■ Wegweiser: Requirement Areas	112
	■ Wegweiser: Dynamiken von Requirement Areas	115
	■ Wegweiser: Übergang zu Feature-Teams	116
	■ Wegweiser: LeSS-Hüge-Organisation	119

5	Management	125
	Scrum mit einem Team	125
	LeSS-Management	126
	■ LeSS-Regeln	127
	■ Wegweiser: Taylor und Fayol verstehen	127
	■ Wegweiser: Theorie-Y-Management	129
	■ Wegweiser: Manager sind optional	132
	■ Wegweiser: Die LeSS-Organisation	133
	■ Wegweiser: Go & See	137
	■ Wegweiser: Manager als Lehrer und Lernende	140
	■ Wegweiser: Sowohl fachliche als auch technische Kompetenz	141
	■ Wegweiser: LeSS-Metriken mit weniger Zielen	142
	■ Wegweiser: Literaturliste für das Management	143
6	Scrum Master	147
	Scrum mit einem Team	147
	LeSS Scrum Master	148
	■ LeSS-Regeln	149
	■ Wegweiser: Im Fokus des Scrum Masters	149
	■ Wegweiser: Fünf Scrum-Master-Werkzeuge	153
	■ Wegweiser: Großgruppenmoderation	154
	■ Wegweiser: Fördere Lernbereitschaft & ein breites Fähigkeitenspektrum	155
	■ Wegweiser: Community-Arbeit	156
	■ Wegweiser: Überlebensstipps für Scrum Master	158
	■ Wegweiser: Literaturliste für Scrum Master	161
	■ Wegweiser: Achte besonders auf	162
	LeSS Hüge	163
	■ Wegweiser: Vermeide Requirement-Area-Silos	163

Teil II	LeSS-Produkt	165
7	Produkt	169
	Scrum mit einem Team	169
	LeSS-Produkt	170
	■ LeSS-Regeln	171
	■ Wegweiser: Was ist dein Produkt?	171
	■ Wegweiser: Definiere dein Produkt	177
	■ Wegweiser: Ausdehnen der Produktdefinition	182
	■ Wegweiser: Produkt über Projekt oder Programm	183
	LeSS Hüge	184
8	Product Owner	187
	Scrum mit einem Team	187
	Product Owner in LeSS	188
	■ LeSS-Regeln	189
	■ Wegweiser: Wer sollte Product Owner sein?	189
	■ Wegweiser: Starte früh oder unstrukturiert mit einem fingierten Product Owner	192
	■ Wegweiser: Wer sind diese Nutzer bzw. Kunden überhaupt? ..	193
	■ Wegweiser: Priorisierung über Klärung	195
	■ Wegweiser: Tu es nicht	195
	■ Wegweiser: Helfer für Product Owner	196
	■ Wegweiser: Fünf Beziehungen	197
	■ Wegweiser: Zusammenarbeit mit dem Kunden über	205
	■ Wegweiser: Liefere mindestens jeden Sprint	207
	■ Wegweiser: Sei nicht nett	208
	■ Wegweiser: Lass los	209
	■ Wegweiser: Lass dir unerledigte Arbeit nicht zum Verhängnis werden	210
	■ Wegweiser: LeSS-Meetings	210
	LeSS Hüge	211
	■ LeSS-Hüge-Regeln	212
	■ Wegweiser: LeSS Hüge Product Owner	212
	■ Wegweiser: Area Product Owner	213
	■ Wegweiser: Product-Owner-Team unterstützt durch Scrum Master	214

9	Product Backlog	217
	Scrum mit einem Team	217
	Product Backlog in LeSS	218
	■ LeSS-Regeln	218
	■ Wegweiser: Nicht »Abhängigkeiten managen«, sondern Einschränkungen minimieren	218
	■ Wegweiser: Nimm nur ein Stückchen	223
	■ Wegweiser: Umgang mit Elternelementen	225
	■ Wegweiser: Umgang mit speziellen Einträgen	227
	■ Wegweiser: Werkzeuge für große Product Backlogs	231
	■ Wegweiser: Mehr Ergebnis, weniger Leistung	234
	LeSS Huge	236
	■ LeSS-Huge-Regeln	236
	■ Wegweiser: Area Backlogs	236
	■ Wegweiser: Maximal drei Ebenen	241
	■ Wegweiser: Eine neue Area für eine gigantische Anforderung	242
	■ Wegweiser: Umgang mit gigantischen Anforderungen	243
10	Definition of Done	249
	Scrum mit einem Team	249
	LeSS Done	250
	■ LeSS-Regeln	251
	■ Wegweiser: Entwerfen der Definition of Done	251
	■ Wegweiser: Entwickle die Definition of Done	260
	LeSS Huge	262
Teil III LeSS-Sprint		263
11	Product Backlog Refinement	267
	Scrum mit einem Team	267
	LeSS Product Backlog Refinement	268
	■ LeSS-Regeln	269
	■ Wegweiser: Arten von Product Backlog Refinement	269
	■ Wegweiser: Gesamt-PBR	271
	■ Wegweiser: Multiteam-PBR	273
	■ Wegweiser: PBR mit verteilten Standorten	274
	■ Wegweiser: Initiales PBR	275
	■ Wegweiser: Schneiden	281
	■ Wegweiser: Schätzung skalieren	291
	LeSS Huge	294

12	Sprint-Planung	297
	Scrum mit einem Team	297
	LeSS-Sprint-Planung	297
	■ LeSS-Regeln	298
	■ Wegweiser: Sprint-Planung 1	298
	■ Wegweiser: Multiteam-Sprint-Planung 2	302
	■ Wegweiser: Keine Softwarewerkzeuge für das Sprint Backlog .	304
	LeSS Hüge	305
	■ Wegweiser: Product-Owner-Team-Meeting	305
13	Koordination & Integration	309
	Scrum mit einem Team	309
	Koordination & Integration in LeSS	309
	■ LeSS-Regeln	310
	■ Wegweiser: Einfach reden	311
	■ Wegweiser: Koordinationsfreundliche Umgebung	312
	■ Wegweiser: Kommuniziere mittels Code	316
	■ Wegweiser: Integriere kontinuierlich	317
	■ Wegweiser: Communitys	319
	■ Wegweiser: Teamübergreifende Meetings	323
	■ Wegweiser: Multiteam-Design-Workshop	325
	■ Wegweiser: Workshop zur aktuellen Architektur	327
	■ Wegweiser: Komponentenmentoren	329
	■ Wegweiser: Open Space	330
	■ Wegweiser: Traveler	331
	■ Wegweiser: Scouts	332
	■ Wegweiser: Eher kein Scrum of Scrums	332
	■ Wegweiser: Ein führendes Team	333
	■ Wegweiser: Mischen und Verbinden von Techniken	334
	LeSS Hüge	335
14	Review & Retrospektive	339
	Scrum mit einem Team	339
	Sprint-Review & Retrospektiven in LeSS	339
	■ LeSS-Regeln	341
	■ Wegweiser: Adaptiere das Produkt früh und häufig	341
	■ Wegweiser: Review-Basar	342
	■ Wegweiser: Gesamtretrospektive	344
	■ Wegweiser: Verbessere das System	346
	LeSS Hüge	351
	■ LeSS-Hüge-Regeln	351
	■ Wegweiser: Multi-Area-Reviews & -Retrospektiven	351

Teil IV	More or LeSS	353
15	Was kommt als Nächstes?	355
Anhang		357
A	Literaturempfehlungen	359
B	Regeln	361
	LeSS-Framework-Regeln	361
	■ LeSS-Struktur	361
	■ LeSS-Produkt	362
	■ LeSS-Sprint	362
	LeSS-Huge-Framework-Regeln	363
	■ LeSS-Huge-Struktur	364
	■ LeSS-Huge-Produkt	364
	■ LeSS-Huge-Sprint	364
C	Wegweiser	365
	Index	369