

Whitepaper: Scrum in einer NGO – Stiftung Bürgermut

[Zusammenfassung](#)

[Einleitung](#)

[Warum wurde Scrum ursprünglich eingeführt?](#)

[Vorteile durch die Scrum Einführung](#)

[Warum macht Scrum hier überhaupt Sinn? Woher kommt die Unvorhersehbarkeit?](#)

[Was wird mit Scrum konkret umgesetzt?](#)

[Einführung von Home Office in der Corona-Krise](#)

[Systematische Herausforderungen für NGOs](#)

Zusammenfassung



Die **Stiftung Bürgermut** unterstützt eine Vielzahl verschiedener gesellschaftlicher Organisationen dabei, ihre soziale Wirkung zu verbreiten und ihre Projekte zu skalieren.

Die Arbeit in einer NGO hat viele unvorhersehbare Faktoren, die ein hohes Maß an kurzfristiger Anpassungsfähigkeit erfordern. Die hier beschriebene NGO – Stiftung Bürgermut – hat sich für eine sehr konsequente Umsetzung von Scrum entschieden. Die tägliche Arbeit ist eher von kreativen, konzeptionellen, administrativen und Organisations-Tätigkeiten geprägt und hat somit wenig mit der Produkt- oder Software-Erstellung zu tun, wie man sie aus Industrie und IT kennt - entspricht aber den typischen Tätigkeiten in vielen anderen Organisationen. Hier sind Produkte: einzelne Barcamps, Ebooks, Online Akademie und ähnliche...

Dieser Bericht umfasst die Beschreibung der eingeführten Praktiken, bewältigter und bestehender Herausforderungen. An konkreten Beispielen werden die Vorteile der eingeführten Prozesse erklärt. Außerdem gibt es eine Auswertung der Selbst-Einschätzung der Vorteile von Scrum für die Organisation. Sie soll den Leserinnen und Lesern als Inspiration und Verständnishilfe für ein Anwenden in mit der eigenen Organisation dienen.

Kurz vor der Fertigstellung dieses Berichts ist die Corona-Krise im vollen Gange. Auch hier zeigt sich eine wertstiftende Wirkung der Einführung von Scrum. Die Stiftung konnte ihre Prozesse sehr schnell auf virtuelle / online Prozesse im Home Office umstellen. Eine große Rolle spielt dabei das breitere Verständnis für die eigenen Prozesse dank Scrum.

Einleitung

Im Januar 2019 haben zwei Teilnehmerinnen – ein Mitglied des Vorstandes und eine neu eingestellte Mitarbeiterin – unser Scrum Master Training¹ besucht. Als sie danach zurück in ihre Organisation gekommen sind, haben sie einen Workshop mit ihren Kollegen anberaunt und im Team gemeinsam entschieden, die gesamte Organisation auf Scrum umzustellen. Im November 2019 waren wir vor Ort und haben für 2 Tage Events miterlebt und mit verschiedenen Mitarbeiter:innen Interviews durchgeführt bzw. gemeinsam die Artefakte (Sprint Backlog und das Product Backlog) studiert.

Schon auf den ersten Blick ist rein äußerlich aufgefallen, wie wenig sich dieses Büro von einem typischen Büro, in dem Software entwickelt wird, unterscheidet. Physische Boards voller vieler kleiner Zettel hängen an den Wänden, es gibt einige Team-Räume, in denen die Ziele und Plakate hängen, die zu den jeweiligen Projekten der Teams gehören.

Die Stiftung Bürgermut ist eine gemeinnützige Organisation, die durch unterschiedliche Maßnahmen andere soziale und gemeinnützige Projekte in ihrem Wachstum unterstützt. Dafür betreibt sie Informationsportale, organisiert Barcamps, Lean Coffees oder Konferenzen, verfasst E-Books und bietet Workshops und Online-Seminare an. Das größte Programm der Stiftung ist das Programm openTransfer, in dessen Rahmen soziale Projekte über die oben genannten Maßnahmen hinaus auch durch Beratung und 1:1-Begleitung unterstützt werden.

Warum wurde Scrum ursprünglich eingeführt?

Eine Umstellung war insbesondere wichtig, weil die Organisation im Laufe des Jahres 2019 von 4,5 VÄ auf 14 Vollzeitmitarbeitende wachsen sollte, was sie auch bis Ende des Jahres tat. Durch Scrum sollten die internen Prozesse klarer werden, um die neuen Mitarbeitenden leichter an Bord zu holen und auch die Prozesse leichter erklären zu können.

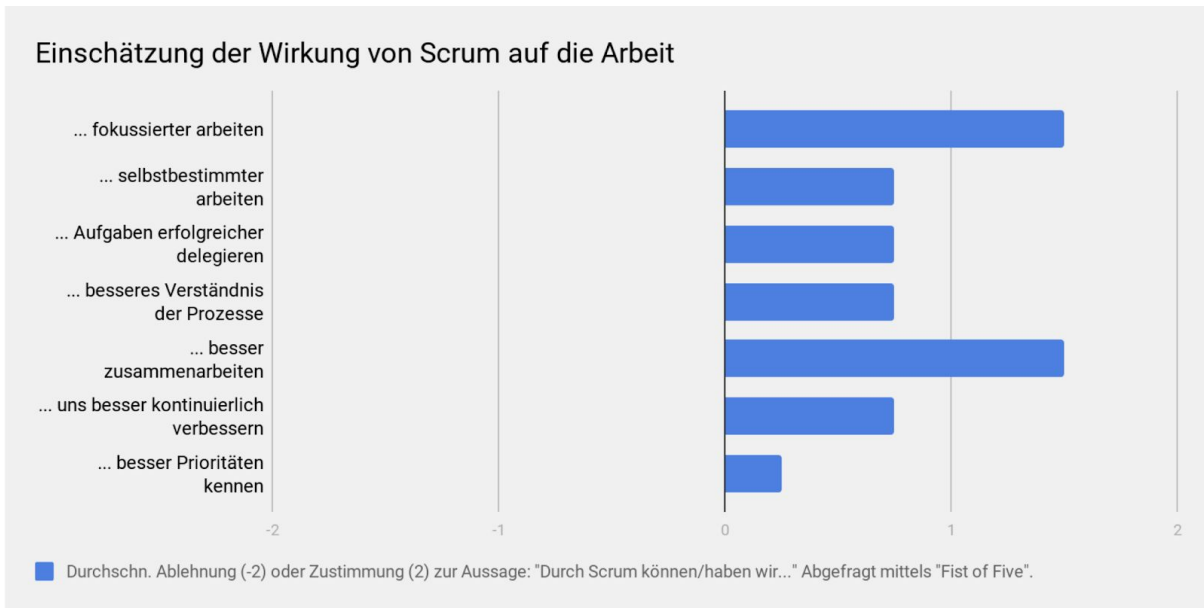
Wie bei kleinen Organisationen üblich, lastet das Wissen auf wenigen Schultern. Bei diesem Wachstum war es an der Zeit, sich ein System zu überlegen, wie Aufgaben besser und transparent übertragen werden können.

Vorteile durch die Scrum Einführung

Und auch im November ist nicht alles perfekt. Wenn eine Organisation sich auf den Weg nach mehr Selbstverantwortung und Reflexion begibt, macht diese Organisation zwar Fortschritte, wird sich aber auch all der Dinge bewusster, die noch nicht glatt laufen.

Um eine Einschätzung der Nützlichkeit von Scrum für die Mitarbeiter:innen zu erhalten, haben wir im Rahmen einer Team-Retrospektive (8 von 14 Personen) eine Erhebung durchgeführt. Die Ergebnisse lassen sich dem folgenden Bild entnehmen.

¹ <https://agile.coach/training/scrum-master-zertifizierung/>



Auffällig an den Ergebnissen ist, dass keine der befragten Dimensionen schlechter abschneidet als ohne Scrum.

Unsere Einschätzung der Organisation, aus den Beobachtungen an diesen zwei Tagen, hat viele Überschneidungen mit der inneren Einschätzung: Es wird heute mit Hilfe von Scrum fokussiert gearbeitet und auch sichtbarer Wert geliefert. Der nächste Schritt besteht darin zu lernen, die werthaltigsten Dinge zu identifizieren und an diesen gemeinsam arbeiten zu können. Das entspricht in etwa dem Übergang von Stufe 2 zu Stufe 3 des Agile Fluency™ Models².

Warum macht Scrum hier überhaupt Sinn? Woher kommt die Unvorhersehbarkeit?

Scrum macht nicht in jedem professionellen Zusammenhang Sinn. Gewöhnlich wird es in Umgebungen eingesetzt, wo neue Produkte entstehen, und noch häufiger dort, wo Software entwickelt wird. Warum sollte Scrum für die Arbeit in einer NGO sinnvoll sein?

Scrum wird aber auch in Schulen, Regierungs- und Marketingprojekten genutzt, zur Verwaltung von Organisationen und der Entwicklung von fast allem, was wir in unserem täglichen Leben als Einzelpersonen und als Gesellschaften verwenden.

Scrum Guide, Version November 2017

Ob die Arbeit mit so viel Selbstreflexion wie in Scrum, Sinn macht, ist davon abhängig, wie viele Überraschungen passieren würden, wenn man die Arbeit stattdessen vorher genau plant.

² [The Agile Fluency Model](https://www.agilefluency.org/model.php) - <https://www.agilefluency.org/model.php>

Welche grundsätzlichen unbeeinflussbaren Unbekannten gibt es in der Arbeit der Stiftung Bürgermut? Hier eine kleine Aufzählung der Unbekannten:

1. Verschiedenes Interesse der verschiedenen Zielgruppen für jedes einzelne Event und davon abhängig, wie viel Aufwand für die Organisation notwendig ist
2. Unterschiedliche Effektivität der Kanäle zur Ansprache der Zielgruppen
3. Verfügbarkeit (und auch kurzfristige Änderungen dieser) von Expert:innen, Multiplikatoren, Referent:innen,
4. Kurzfristige Unterstützungsanfragen z.B. Referententätigkeiten, Eventchoreographien
5. Wechselnde Themen und Kontexte der zu unterstützenden NGOs, verfügbares Wissen darüber
6. Sich verändernde Inhalte für die Qualifizierung der NGOs
7. Unklare Effektivität einzelner Programmpunkte zur Verstärkung der Wirkung der NGOs
8. Verfügbare Kontakte und andere Ressourcen. Budgets für einzelne Personen sind an Projekte gebunden. Ihre Kontakte - es sind 15 Personen, die alle in unterschiedlichem Maße aktiv sind und eigene Netzwerke haben.
9. Allgemeine politische Agenda und Sensibilität der Gesellschaft für unterschiedliche Themen.

Das ist nur eine Auswahl der Themen. Für mehr Informationen lesen Sie unseren Beitrag zu diesem Thema³.

Was wird mit Scrum konkret umgesetzt?

Die Stiftung Bürgermut hat zunächst Scrum in seiner Gänze umgesetzt. Die Rollen Scrum Master, Product Owner und Entwicklungsteam wurden explizit Menschen zugewiesen. Es wurden Sprints eingeführt. In jedem Sprint werden ein Sprint Planning, tägliche Daily Scrums und ein Sprint Review und Sprint Retrospektive durchgeführt. Es wurde ein Product Backlog und physische Sprint Backlogs eingeführt.

Produkt Inkrement

Eine typische Herausforderung für Organisationen, die Scrum in einer neuen Umgebung einführen, in der es noch nicht viele Beispiele gibt, ist es, zu klären, was sie als ein echtes Produkt Inkrement ansehen. In anderen Worten, welches Ergebnis betrachten wir als echten Fortschritt in der Arbeit und welches nur als Zwischenschritt. Dieser Punkt ist auch entscheidend für die Formulierung von Product Backlog Einträgen (PBE).

Stand November: Ein Product Backlog wird in Vergangenheitsform als ein im Meeting vorstellbares Ergebnis präsentiert. Beispiele:

- 10 Referenten wurden für Veranstaltung X angeschrieben
- Newsletter zum Thema Y wurde formuliert und an den Verteiler Z verschickt
- Reisekostenabrechnungen, die bis Datum X reingekommen sind, wurden abschließend bearbeitet

³ <https://agile.coach/2016/quellen-von-veraenderung-und-unsicherheit-in-der-produktentwicklung/>

- BarCamp wurde durchgeführt und Feedback eingesammelt & eingescannt.

Vorteil: Mit solchen Formulierungen wird dem Team, welches den PBE umsetzen muss, nicht das WIE vorweggenommen. Sie können sich selbst überlegen, wie sie es erreichen, und bei Überraschungen im Prozess selbst entgegensteuern ohne Eingreifen von Außen.

In einem Sprint Review, bei dem wir dabei sein konnten, gab es Zweifel, ob ein Eintrag tatsächlich fertig war. Das Team hat gelesen was an vorzeigbaren Ergebnissen schon da sein müsste. Da es nicht da war, war innerhalb von wenigen Sekunden klar - "Nein" der Eintrag ist nicht "Done". Diese Klarheit stärkt die Klarheit bei allen Beteiligten, den Mitarbeiter:innen und den Stakeholdern, und verhindert viele wenig konstruktive Diskussionen.

Nächste Schritte:

Obwohl die einzelnen Inkremente für die Organisation ein echter Schritt nach vorne sind, so ist es aber im Moment noch nicht einfach möglich den eigenen langfristigen Erfolg eines Vorhabens daran abzumessen. Das Team sollte sich im Sprint Review die Frage stellen können: Sind wir jetzt unserem langfristigen Ziel näher gekommen? Dazu fehlt es den aktuellen Product Backlog Einträgen an Verbindung zu diesen langfristigen großen Zielen.

Product Backlog Verfeinerung

In der Product Backlog Verfeinerung werden die zukünftigen Themen / Aufgaben diskutiert, dabei geklärt und die PBE aufgeschrieben, ihr Aufwand geschätzt und wenn dieser zu hoch ist, in kleinere PBEs zerkleinert.

Vorteil: Damit wird systematisch sichergestellt, dass neue PBE, die in den Sprint genommen werden, nicht zu groß sind, und grundsätzliches Verständnis besteht.

Nächste Schritte: Diese Aktivität findet im Moment noch im Rahmen des Sprint Planning statt. Wenn hier Fragen entstehen, die nicht sofort beantwortet werden können, gibt es zu wenig Zeit, um die PBE vor dem Sprint noch gut genug vorzubereiten.

Die Aufwandsschätzung wird im Moment mit relativen T-Shirt-Größen durchgeführt. Damit wird unnötige Diskussionszeit vermieden. Jede T-Shirt-Größe (S,M,L) entspricht einer Zahl, so dass das Team am Ende des Sprints ihre Geschwindigkeit in diesen Punkten messen kann.

Vorteile: Dieses Vorgehen erlaubt Vorhersehbarkeit und Planbarkeit des Teams, ohne die Komplikationen und Zeitverluste einer aufwendigen genauen Zeitschätzung, die bei komplexen Aufgaben ohnehin illusorisch ist.

Sprint Planning

Im Sprint Planning entscheidet das Team selbst, wie viele Einträge es sich selbst in dem Sprint (2 Wochen) vornehmen möchte. Hierzu erklärt die Product Ownerin den Kontext des Sprints, letzte Änderungen der Situation.

Für jeden Product Backlog Eintrag überlegt das Team gemeinsam, welche einzelnen Arbeitsschritte notwendig sind, um diesen zu erledigen. Für jeden Arbeitsschritt entsteht eine kleine Papiernotiz auf der Korkwand - die das Sprint Backlog ausmacht.

Am Ende des Sprint Plannings diskutiert das gesamte Scrum Team die Priorität und mögliche Eventualitäten die im Sprint stattfinden könnten.

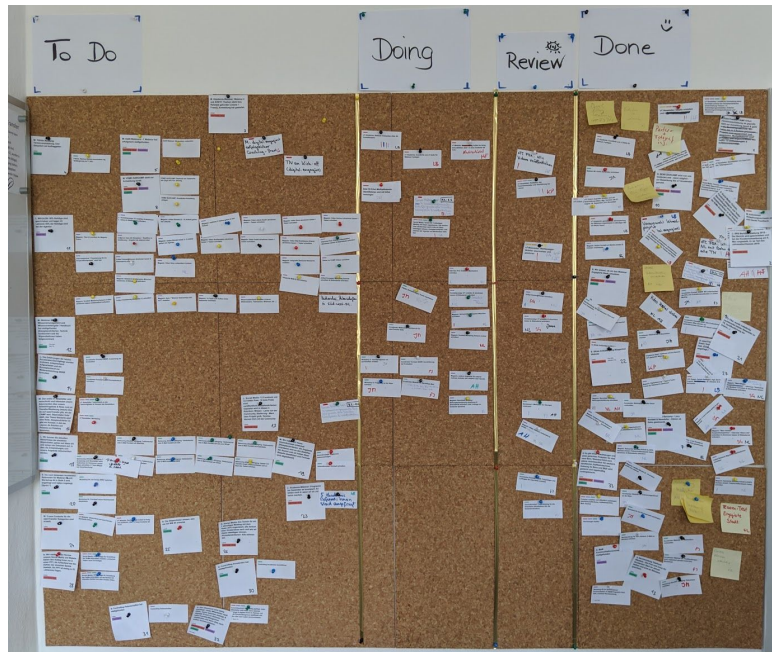


Foto des Sprint Backlogs eines Teams der Stiftung Bürgermut (mit Erlaubnis des Autors)

Vorteil: Dadurch, dass das gesamte Team (8 Personen) die konkreten Arbeitsschritte überlegt, obwohl nicht alle 8 Menschen in die Arbeit involviert sein werden, entstehen mehrere Vorteile:

- Ggf. wertvolles Hintergrundwissen von allen Teammitgliedern wird ausgenutzt, alle lernen dazu.
- Auch weniger erfahrene Kollegen können die Aufgaben nach einer Planung mit erfahrenen Kollegen übernehmen.
- Wenn eine Aufgabe im Sprint doch Unterstützung braucht, kennen die Teammitglieder den Kontext.

Daily Scrum

Beim Daily Scrum trifft sich jedes Team jeden Tag um die gleiche Uhrzeit vor dem Sprint Backlog. Alle Teammitglieder nacheinander sprechen über die Einträge, denen sie in den letzten 24 Stunden gearbeitet haben. Dabei aufgekommene Schwierigkeiten / Neuerungen werden geteilt. Es wird besprochen, was in den nächsten 24 Stunden ansteht und wer dafür Hilfe von wem benötigt. Am Ende des Daily wird ein Sprint-Burndown aktualisiert, welches

dem Team und der Product Ownerin anzeigt, wie wahrscheinlich der gesamte Umfang der Arbeit im Sprint geschafft werden kann.

Gemeisterte Herausforderung: Das Daily Scrum stellt die Verantwortung jedes Einzelnen für den Gesamterfolg des Teams sehr sichtbar in den Mittelpunkt. Eine Herausforderung bestand bei der Einführung darin (und besteht ggf. weiter z.B. bei neuen Mitarbeiter:innen), dass dieses eine neue Stufe von Transparenz für alle Mitarbeiter:innen bedeutet. Diese Transparenz hat zwar auch viele Vorteile (sie erlaubt schnelle Hilfe, schnelle gemeinsame Entscheidungen, etc.) Aber sie macht jeden einzelnen im Prinzip angreifbar. Jeder könnte das, was und wie man es gemacht hat, kritisieren. Am Anfang braucht es etwas Mut und die Vorbildfunktion der Vorgesetzten, sich auch angreifbar zu machen. Hier funktioniert es vor allem dann gut, wenn alle Beteiligten lernen, einander konstruktives Feedback zu geben, ohne dabei die andere Person anzugreifen und auch ein gegenseitiges Vertrauen besteht, dass die anderen einem wohlwollend zugetan sind. Den Begriff, der diese positive Atmosphäre beschreibt, nennt man psychologische Sicherheit⁴.



Foto des Daily Scrums eines Teams der Stiftung Bürgermut (mit Erlaubnis des Autors)

Vorteile: Das Daily ist das tägliche Herz des Scrum. Es erlaubt, schnelle Hilfe von Kollegen zu erhalten. So fördert es Wissensaustausch und Lernen der Dinge, die unmittelbar für die anstehenden täglichen Aufgaben notwendig sind. Es stärkt das Teamgefühl. Es stellt den Fokus für Arbeit des Teams sicher, welcher in einer sich ständig wechselnden Umgebung so überlebenswichtig ist.

Um transparent zu machen, wie lange an einem Eintrag gearbeitet wird, wird für jeden Tag, den sich dieser in Arbeit befindet, ein Strich auf das Ticket gemacht.

⁴ (English) Psychological Safety + Manager Actions for Psychological Safety
<https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/foster-psychological-safety/>

Nächste Schritte:

Wie am Sprint Burndown zu sehen ist und auch direkt im Daily Scrum zu beobachten war, werden im Moment noch zu viele Dinge gleichzeitig begonnen und parallel bearbeitet. Das ist manchmal unvermeidbar, insbesondere wenn für die Fertigstellung von Aufgaben Menschen außerhalb des Teams erfordert (bspw. Warten auf die Antwort eines Referenten). Möglicherweise ist aber Potential für gemeinsame Arbeit nicht ausgeschöpft.

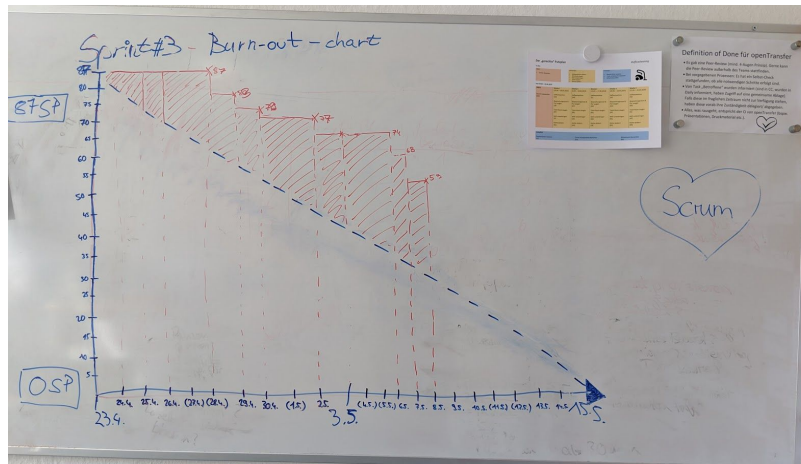


Foto des Daily Scrums eines Teams der Stiftung Bürgermut (mit Erlaubnis des Autors)

Sprint Review

Beim Sprint Review versammeln sich beide Teams und stellen einander und ggf. anwesenden Stakeholdern vor, welche Ergebnisse sie im vergangenen Sprint erledigen konnten. Die Bedeutung dieser Ergebnisse wird gemeinsam diskutiert.

Vorteile: Derzeit stellt das Review einen wichtigen regelmäßigen Moment zum Feiern / Anerkennen der gemachten Ergebnisse dar. Das erlaubt es dem Team, die Anspannung des Sprints abzulegen. Das ist eine wichtige psychologische Wirkung des Sprint Reviews.

Nächste Schritte:

Wie bereits im Abschnitt zur Product Backlog Verfeinerung erklärt, könnte dieses Meeting noch wirksamer sein, wenn die Ergebnisse des Sprints vor dem Hintergrund von langfristigen Zielen diskutiert werden könnten.

Sprint Retrospektive

Bei der Sprint Retrospektive treffen sich alle Mitglieder des Teams jeden Sprint und sprechen darüber, WIE sie miteinander gearbeitet haben. Hier sind sachliche Prozessfragen und zwischenmenschliche Themen willkommen. Ergebnis der Retrospektive ist in der Regel ein besseres Verständnis für die Kollegen und deren Arbeitspräferenzen und konkrete Änderungen an den gemeinsamen Arbeitsweisen.

Alle Gesprächspartner haben uns davon berichtet, wie wertvoll die Retrospektiven für sie sind und bei der Einführung waren. Dieses Element von Scrum ist für alle Teammitglieder sehr signifikant.

In der Retrospektive, in der wir dabei sein durften, wurden einige persönliche Themen angesprochen und konstruktiv behandelt. Das ist insbesondere für eine Retrospektive in der fremde Personen anwesend sind, bemerkenswert und zeugt von hohem Vertrauen der Mitarbeiter:innen in einander.

Vorteil: Durch Retrospektiven können die Teams ihre Prozesse in die eigenen Hände nehmen. Das fördert die Verantwortung jedes Einzelnen und entlastet die Führungspersonen.

Nächste Schritte: Da es mehrere Teams in der Organisation gibt, können nicht alle Fragen in einer Team-Retrospektive beantwortet werden. Für organisationsübergreifende Themen bedarf es eines neuen Formats. In Large Scale Scrum nennt man es Overall-Retrospective. Um dieses Meeting nicht zu überfüllen, entsendet jedes Team einen oder mehrere Vertreter zu diesem Meeting⁵.

Einführung von Home Office in der Corona-Krise

Kurz vor der Fertigstellung dieses Berichts ist die Krise, die durch den neuen Corona-Virus ausgelöst wurde in Deutschland angekommen. Menschen sind angehalten von Zuhause zu arbeiten - Home Office. Für viele Organisationen ist es eine sehr plötzliche Herausforderung. Typischerweise schaffen wir durch gemeinsamen Aufenthalt im Büro viele Dinge, die nicht explizit irgendwo gemanagt werden. Fällt das gemeinsame Büro weg, geht Information verloren, Delegation wird schwerer. Auch für die Stiftung Bürgermut ist es eine Herausforderung.

Ein Teil dieser Herausforderung ist aber leichter. Durch das explizite Wissen aller Mitarbeiter und konkrete Ziele der verschiedenen Scrum-Events und Aktivitäten ist es viel einfacher diese Organisationsstruktur mit weniger Verlust in virtuelle Meetings und Home-Office zu überführen.

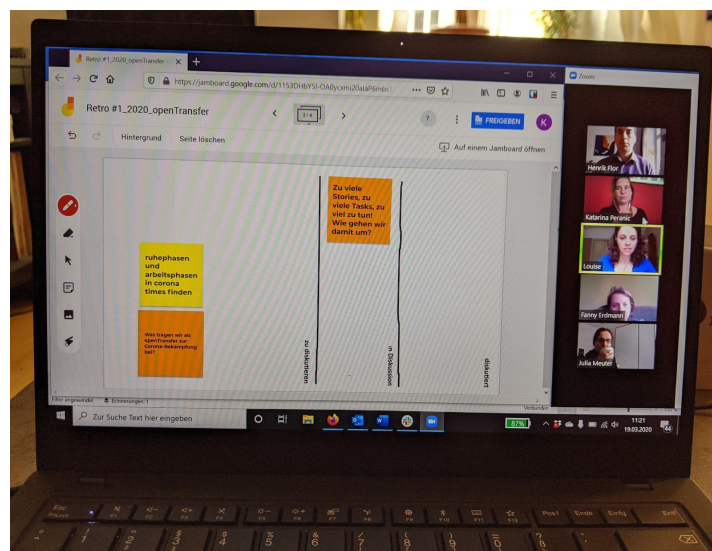


Bild einer virtuellen Retrospektive

⁵ (Englisch) <https://less.works/de/less/framework/overall-retrospective.html>

Systematische Herausforderungen für NGOs

Finanzierung & Projektstruktur

Herausforderung: Anders als kommerziell tätige Organisationen finanzieren sich NGOs typischerweise aus einer Mischung von öffentlichen Geldern, Zuwendungen von Stiftungen und Spenden von Einzelpersonen. Häufig sind diese Mittel an einzelne Projekte gebunden. Dabei finanzieren einzelne Träger typischerweise einzelne "Stellen" zu einem Bruchteil.

Diese strukturelle Rahmenbedingung erzeugt einen Zielkonflikt für jede:n einzelne:n Mitarbeiter:in zwischen dem Projektziel und dem, was sie als Teammitglied machen muss. In Scrum bestimmt nur das Product Backlog das WAS für das gesamte Team.

Umgang: Zunächst muss man feststellen, dass auf der Sachebene ein Projekt sehr stark davon profitiert, dass es nicht von einer Einzelperson erledigt wird, sondern von einem Team mit allen seinen Kontakten, Hintergrundkenntnissen und Fähigkeiten getragen wird. Das ist der Grund, warum große Projekte und Zuwendungen von vielen Menschen an Organisationen herangetragen werden und nicht an einzelne Freelancer.

Den Anforderungen der unterschiedlichen Geldgeber kann mit Scrum gut entsprochen werden, wenn statt der "Köpfe" das Volumen der umgesetzten Aufgaben betrachtet wird. Schließlich werden alle Aufgaben geschätzt (siehe Product Backlog Refinement). Wenn jedes Projekt, für das die NGO Gelder einsammelt, im Product Backlog markiert ist, kann ein Product Owner sicherstellen, dass das Verhältnis der erledigten Arbeit im adäquaten Verhältnis zu den eingesammelten Mitteln steht.

Projektstruktur: Projektleiter:in & Deadlines

Herausforderung: Typischerweise wird heute auch bei sozialen Projekten von einer klassischen Projektstruktur ausgegangen. Jedes Projekt braucht nach Außen hin einen Projektleiter:in. In Scrum gibt es für Teammitglieder nur die Rolle Entwickler:in, da ansonsten die gemeinschaftliche Verantwortlichkeit des Entwicklungsteam gefährdet wird. Das steht im Konflikt mit dem Status der Rolle Projektleiter:in. Es sei angemerkt, dass dabei in Scrum die Entwickler typischerweise sehr unterschiedliche Erfahrungen, Fähigkeiten und auch Gehälter haben.

Jedes Projekt hat eigene Deadlines, für die vor allem die Projektleiter:innen verantwortlich sind. Grundsätzlich können Deadlines mit Scrum sehr gut getrackt und erreicht werden. Es gibt hier aber mehr Projekte und damit einzelne Deadlines als es Entwicklungsteams gibt.

Umgang: Bei der Stiftung Bürgermut sind die Projektleiter:innen nach außen hin weiter Projektleiter:innen und nach innen explizit Team-Mitglieder. Die Organisation lebt mit dieser Dissonanz und geht damit und mit den möglichen Konsequenzen transparent um.

Projekt-Deadlines finden einen Weg ins Product Backlog. Um die Verantwortlichkeit dafür nicht nur bei einzelnen Projektleiter:innen zu lassen, sondern sie auf Team-Schultern zu verteilen, ist es geplant, eine übergeordnete Übersicht der wichtigeren Deadlines über alle Projekte zu erstellen.

Budget für Scrum Master Rolle

Herausforderung: Um die höhere Effektivität von Scrum in einer Organisation zu etablieren, braucht es in der Regel eines dedizierten Coaches, eines Scrum Masters. Diese Position ist im Augenblick nicht etwas, was in einer Ausschreibung/Projekt separat gefördert werden kann.

Umgang:

Derzeit übernimmt eine erfahrene Mitarbeiterin der Stiftung diese Aufgabe parallel zu ihren anderen Verpflichtungen. Hier ist es förderlich, dass die Aufgaben der Stiftung Bürgermut wie Organisieren von Lean Coffees, Barcamps und ähnlichen Veranstaltungen ähnliche Fähigkeiten und Haltung erfordern, wie die eines Scrum Masters. Es ergeben sich Synergieeffekte. In anderen NGOs dürfte diese Herausforderung schwerer zu meistern sein.



Foto: Teams der Stiftung Bürgermut

Vervielfältigung und Weitergabe: Dieses Werk bzw. Inhalt steht unter einer Creative Commons Namensnennung-Keine Bearbeitungen 4.0 International Lizenz. Bei einer Verletzung des Urheberrechts behalten wir uns die Anwendung juristischer Mittel vor.