
Vorwort

Zielgruppe dieses Buches

Der Einsatz von Scrum kann eine Reihe von Vorteilen mit sich bringen: schnellere Entwicklung, höhere Qualität, werthaltigere Features, innovativere Produkte, zufriedenerere Kunden und glücklichere Mitarbeiter. Vielleicht sehen Sie Probleme in diesen Bereichen in Ihrer Softwareentwicklung. Vielleicht sehen Sie auch das Problem noch gar nicht, sollen aber Scrum ausprobieren, weil jemand anders ein Problem sieht oder sich Scrum zum Industriestandard zu entwickeln scheint.

Dann fragen Sie sich wahrscheinlich, ob Scrum Ihr Problem lösen kann und was es bedeuten würde, Scrum anzuwenden. Dieses Buch adressiert dieses Bedürfnis, indem es die Scrum-Grundlagen und die hinter Scrum stehenden Werte und Prinzipien vermittelt.

Dieses Buch richtet sich an Sie, wenn Sie verstehen wollen, wie Scrum funktioniert und wie Scrum zu den oben genannten Effekten führt.

Typische Leser werden Projektmanager, Produktmanager, Entwickler und unteres bis mittleres Management der Softwareentwicklung sein.

Über die Autoren: unsere Geschichte

Unsere gemeinsame Geschichte beginnt im Kindergarten, trennt sich für die ersten sechs Schuljahre und ist seitdem eine parallele professionelle Karriere – von unseren ersten Spieleentwicklungen in der Mitte der 80er, zum Beginn des Informatikstudiums 1990, einem anschließenden Abstecher als wissenschaftliche Mitarbeiter an der Universität Hamburg, vielen gemeinsamen Entwicklungs- und Beratungsprojekten und der Gründung von *it-agile* Ende 2004.

Wir sind Ende der 90er an der Uni an eXtreme Programming (XP) geraten, eine von Kent Beck beschriebene agile Methode. Man sagte damals noch nicht »agil«, sondern »leichtgewichtig«. Wir waren begeistert, und wir waren sehr erfolgreich mit unseren XP-Projekten. Schon vor der Gründung von *it-agile* wuchs das Interesse auch an anderen agilen Methoden, insbesondere an Scrum.

Unsere Begeisterung ging so weit, dass wir unsere damaligen Jobs kündigten, weil wir uns nur noch mit agiler Entwicklung beschäftigen wollten. So gründeten wir zusammen mit anderen Kollegen Ende 2004 *it-agile*. Es erschien uns nur folgerichtig, die Firma selbst auch nach agilen Grundsätzen zu organisieren.

Heute schauen wir auf Erfahrungen als agile Entwickler, als klassische und agile Projektleiter, als Scrum Master und Product Owner sowie als Berater, Coaches und Trainer zurück. Wir sind beide Certified Scrum Trainer der Scrum Alliance und geben unser Wissen und unsere Erfahrungen auf vielfältige Art und Weise weiter: in Schulungen, bei der Beratung, durch Vorträge auf Konferenzen und User-Group-Treffen, durch das Schreiben von Artikeln und nicht zuletzt in Form dieses Buches.

Unsere Vision und Mission

Als wir Anfang der 2000er-Jahre agil Software entwickelten, hatten wir den besten Job überhaupt. Wir arbeiteten in motivierten selbstorganisierten Teams, übernahmen Verantwortung, lieferten wertvolle Software für Kunden und bekamen entsprechendes Feedback.

Nicht nur wir empfanden so, viele der Entwickler unserer Kunden, die wir bei der Einführung von Scrum und XP unterstützten, äußerten sich ähnlich. Und das Management und die Kunden unserer Kunden hatten das beste Team überhaupt.

Die Stimmungslage hat sich im Laufe der Jahre leider geändert. Heute hören wir häufig: »Mit Scrum ist es immerhin nicht mehr so schlimm wie früher.« Grauvoll! Das ist uns zu wenig! Wir *wissen*, dass es besser geht. Wir haben es erlebt.

Scrum ist nicht einfach eine zusätzliche Projektmanagementmethode. Es ist nichts, was angepasst werden muss, damit es in den Konzern passt. Scrum ist eine Geisteshaltung (engl. *mindset*): Wir sind offen für Neues und Fehlschläge, wir experimentieren, wir verbessern kontinuierlich, wir lernen, wir vertrauen, wir sind mutig, wir finden uns nicht mit dem Status quo ab. An dieser Einstellung gibt es nichts anzupassen. Es ist nur die Frage zu klären, ob man eine solche Geisteshaltung im Unternehmen will oder nicht. Und wenn man sich dafür entscheidet, muss man das Unternehmen an diese Geisteshaltung anpassen. Punkt.

Unsere Vision ist eine Welt, in der Softwareentwicklungsteams und Kunden vertrauensvoll und kooperativ zusammenarbeiten, um coole Produkte zu entwickeln, in der Entwickler erfüllt arbeiten können und gleichzeitig ihre Unternehmen erfolgreich sind.

Wir wollen mit diesem Buch einen Beitrag zu dieser Vision leisten. Wir verfolgen die Mission, neben der Scrum-Mechanik den Geist zu vermitteln: das Gefühl, das sich einstellt, wenn man wirklich mit und in Scrum arbeitet. Solange sich dieses »Mensch, ist das cool!«-Gefühl nicht einstellt, ist es noch nicht so, wie es sein soll.

Hinweise zur zweiten Auflage

Das Scrum-Framework hat sich als sehr stabil erwiesen. Was sich weiterentwickelt, ist unser Verständnis davon, welche zusätzlichen Konzepte und Techniken nützlich sind und wie Scrum didaktisch gut aufbereitet werden kann.

Die vorliegende zweite Auflage dieses Buches ist unserem weiterentwickelten Verständnis geschuldet. Konkret haben wir die folgenden Änderungen und Erweiterungen vorgenommen:

- Wir haben das Buch an die neue Fassung des Scrum Guide vom November 2017 angepasst.
- Selbstorganisierte Teams, die Probleme von Endkunden lösen, haben wir als agilen Kernzyklus integriert und an verschiedenen Stellen zur Veranschaulichung verwendet.
- Wir haben das Thema Produktvision in Kapitel 3 stärker ausgearbeitet und insbesondere den Aspekt des Storytelling in diesem Zusammenhang thematisiert.
- Story Mapping verbreitet sich als Produktkonzeptionstechnik immer weiter. Wir haben daher eine Kurzeinführung in Story Mapping in Kapitel 3 ergänzt.
- Ein häufiges Missverständnis zum Sprint-Review besteht in dem Glauben, dass es sich um ein Abnahmemeeeting handelt. Dieses Missverständnis greifen wir jetzt explizit beim Sprint-Review in Kapitel 3 auf.
- Die Ansätze zur Aufwandsschätzung haben sich über die letzten Jahre weiterentwickelt. Entsprechend haben wir in Kapitel 6 das Thema Lean Forecasting aufgenommen.
- In vielen Unternehmen wird mit Roadmaps gearbeitet. Kapitel 6 beschreibt, wie die agilen Ansätze zur Releaseplanung leichtgewichtig so erweitert werden können, dass zielorientierte Roadmaps entstehen.
- Mit der steigenden Verbreitung von Scrum wird auch immer häufiger im Auftraggeber-Dienstleister-Verhältnis agil gearbeitet. Kapitel 7 gibt einen Überblick über mögliche Vertragsgestaltungen.

Danksagung

Wir haben sehr viel Glück gehabt, dass wir so vielen verschiedenen Menschen begegnet sind, mit denen wir gemeinsam agile Erfahrungen sammeln durften oder uns über agile Methoden und insbesondere Scrum austauschen konnten. Dazu gehören unsere aktuellen und ehemaligen Kollegen der *it-agile GmbH*.

Aber auch unseren Kunden verdanken wir enorm viel. Sie haben sich mit uns auf den Scrum-Weg eingelassen, haben mit uns gemeinsam Hindernisse überwunden und Erfolge gefeiert. Viele von ihnen sind unsere Freunde geworden.

Die Scrum-Community lebt vom gegenseitigen Austausch. Einen solchen Austausch mit anderen Scrum-Trainern und -Coaches pflegen wir auch seit Langem, und wir sind froh, dass wir uns gemeinsam und nicht in Konkurrenz weiterentwickeln.

Dem dpunkt.verlag und insbesondere unserer Lektorin Christa Preisendanz danken wir für das Vertrauen in unser Können und für die steten Ermunterungen, unsere Erfahrungen auch in Buchform zu teilen.

Unser Dank gilt aber auch vielen anderen, die hier nicht erwähnt wurden und uns das hoffentlich nicht übelnehmen. So viele Menschen haben uns beeinflusst und beeindruckt. Dazu gehören auch die Leser der ersten Auflage dieses Buches, die uns Feedback gegeben haben, sowie die vielen Teilnehmer unserer Scrum-Schulungen.

Zum Schluss gebührt noch ein besonderer Dank Ihnen, unserem werten Leser oder unserer werten Leserin: Für Sie haben wir dieses Buch geschrieben. Danke, dass Sie es lesen. Wir freuen uns über jegliches Feedback zum Buch. Schreiben Sie uns gerne unter folgender Adresse:

ScrumBuch@it-agile.de

Stefan Roock, Henning Wolf
Hamburg, Juni 2018

Überblick über das Buch

Dieses Buch hat einen etwas ungewöhnlichen Aufbau. Wir betrachten nicht die Scrum-Rollen, -Meetings und -Artefakte nacheinander. Stattdessen unterscheiden wir zwischen den produktbezogenen Aspekten, den entwicklungsbezogenen Aspekten und dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Wir glauben, dass so das Scrum-Mindset am besten sichtbar wird. Wir nehmen dafür in Kauf, dass es leichte Überschneidungen gibt. (Vor allem das Sprint Planning hat sowohl produktbezogene wie auch entwicklungsbezogene Anteile.)

Wir beginnen in Kapitel 1 jedoch zuerst mit der Scrum-Historie. Zum Verständnis der Scrum-Mechanik ist dieses Kapitel nicht notwendig. Der Blick auf die Ursprünge von Scrum ist aber sehr hilfreich, um grundlegende Scrum-Prinzipien zu verstehen, insbesondere cross-funktionale, autonome Entwicklungsteams.

Kapitel 2 liefert einen Überblick über Scrum: die Rollen, die Meetings, die Artefakte, zusammengehalten durch den sogenannten Scrum-Flow. Dieses Kapitel reicht bereits aus, um einen Eindruck von der Scrum-Funktionsweise zu erhalten.

Die produktbezogene Perspektive auf Scrum nimmt Kapitel 3 ein. Hier werden das Produktinkrement, der Product Owner, die Produktvision, das Product Backlog, Wertschöpfung, Priorisierung, Sprint Planning und Sprint-Review thematisiert. In diesem Rahmen werden Personas, User Stories, Epics, Story Mapping, verschiedene Priorisierungstechniken und das Backlog Refinement als hilfreiche Werkzeuge eingeführt.

Kapitel 4 widmet sich den entwicklungsbezogenen Anteilen von Scrum. Dazu gehören das Entwicklungsteam, die Sprints, das Sprint Planning und das Daily Scrum. Wir thematisieren die technischen Herausforderungen, die mit iterativ-inkrementeller Entwicklung einhergehen und denen sich das Entwicklungsteam stellen muss.

Kontinuierliche Prozessverbesserung ist das Thema von Kapitel 5. Retrospektiven als institutionalisierter Mechanismus zur Prozessverbesserung durch das Team werden ebenso beschrieben wie die Rolle des Scrum Masters, der den Verbesserungsprozess vorantreibt. Nicht zuletzt befassen wir uns in diesem Kapitel mit den agilen Werten und Prinzipien, die ihre Formalisierung über das Agile Manifest erfahren. Wir haben uns aus didaktischen Gründen dafür entschieden,

diesen sehr wichtigen Aspekt zu diesem Zeitpunkt im Buch zu thematisieren, weil die Prinzipien und Werte mit Rückblick auf die Scrum-Praktiken unserer Erfahrung nach konkreter werden und leichter zu verstehen sind.

Kapitel 6 beschäftigt sich mit der Releaseplanung in Scrum. Scrum selbst kennt den Begriff »Release« nicht. Allerdings besteht in so vielen Kontexten das Bedürfnis nach Releaseplanung, dass wir das Thema nicht schuldig bleiben wollten. Zunächst betrachten wir die Gründe für Releaseplanung und diskutieren, unter welchen Umständen Releaseplanung nicht notwendig ist. Dann zeigen wir die häufig verwendeten Techniken zur Release- und Roadmap-Planung in Scrum. Schätzungen mit Story Points, Velocity, Lean Forecasting, die eigentliche Releaseplanung anhand von Wirkungen und das Release-Controlling werden beschrieben.

Ein Streiflicht auf weiterführende Themen gibt Kapitel 7. Dort wird die Einführung von Scrum in Teams und ins Unternehmen thematisiert, die Arbeit mit mehreren abhängigen Teams (Scrum-Skalierung), verteilt arbeitende Teams, die veränderte Rolle von Management und Führung sowie die Vertragsgestaltung für agile Entwicklung. Diese Themen können im Rahmen dieses Buches nur angerissen werden. Jedes einzelne Thema ist geeignet, um mehrere Bücher zu füllen.

In Anhang A stellen wir die Elemente des Scrum-Frameworks sowie einige sehr häufig anzutreffende Praktiken noch einmal in Kurzform dar.

Lesewege

Wer nur einen schnellen Scrum-Überblick braucht, bekommt den in Kapitel 2.

Wer sich primär für Product-Owner-Themen interessiert, kann sich in Kapitel 2 einen Scrum-Überblick verschaffen und dann mit Kapitel 3 und Kapitel 6 weitermachen. Der Abschnitt zur Vertragsgestaltung in Kapitel 7 kann je nach Kontext sinnvoll sein. Irgendwann zwischendurch lohnt sich sicher auch ein Blick in Kapitel 1.

Wer als Scrum Master arbeiten möchte, muss letztlich das ganze Buch lesen – von vorne nach hinten.

Wer schnell ein Scrum-Team als Scrum Master betreuen muss, findet nach der Lektüre von Kapitel 2 in Anhang A erste Hilfe und kann dann gezielt in die einzelnen Kapitel einsteigen.

Entwicklern in Scrum-Teams empfehlen wir, auf jeden Fall Kapitel 2, 4 und 5 zu lesen.

Wer als Manager Scrum verstehen möchte, sollte mit Kapitel 1 beginnen und dann Kapitel 2, 5 und 7 lesen. Je nach Interesse können danach Kapitel 3 und Kapitel 6 sinnvoll sein.