

---

# Vorwort

## Zielgruppe dieses Buches

Der Einsatz von Scrum kann eine Reihe von Vorteilen mit sich bringen: schnellere Entwicklung, höhere Qualität, werthaltigere Features, innovativere Produkte, zufriedener Kund:innen und glücklichere Mitarbeitende. 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:innen werden Projektmanager:innen, Produktmanager:innen, Entwickler:innen und unteres bis mittleres Management sein. Die meisten werden aus Softwarekontexten kommen. Scrum lässt sich allerdings auch in anderen Kontexten wie Hardwareentwicklung oder Dienstleistungen anwenden.

## 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 Absteher 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 er-

folgreich 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 und Certified Agile Leadership Educator 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 Anwender:innen und bekamen entsprechendes Feedback.

Nicht nur wir empfanden so, viele der Entwickler:innen in den Unternehmen, die wir bei der Einführung von Scrum und XP unterstützten, äußerten sich ähnlich. Und das Management und die Kund:innen dieser Unternehmen 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.« Grauenvoll! 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, wie 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 Teams und Kund:innen vertrauensvoll und kooperativ zusammenarbeiten, um coole Produkte zu entwickeln, in der Entwickler:innen erfüllt arbeiten können und gleichzeitig ihre Unternehmen erfolgreich sind.

Das wird nur gelingen, wenn wir auf *Wirkungen* und nicht nur auf *Ergebnisse* fokussieren. Das entwickelte Produkt ist ein *Ergebnis*. Und das entwickeln wir natürlich nicht zum Selbstzweck, sondern weil sich dadurch etwas zum Besse-

ren ändern soll. Wir wollen etwas *bewirken*, normalerweise für die Kund:innen der Produkte und für unser Unternehmen (siehe äußerer Ring in Abb. 1).



**Abb. 1** Ergebnisse als Mittel zum Zweck, um Wirkungen zu erzielen

Die Kund:innen sollen in die Lage versetzt werden, etwas zu tun, was sie vorher so nicht tun konnten. Und gleichzeitig wollen wir als Unternehmen auch eine positive Wirkung spüren: größere Zufriedenheit und Loyalität der Kund:innen, höhere Umsätze, geringere Kosten etc.

Wie schnell welche Ergebnisse erzielt werden können (die dann hoffentlich zu den Wirkungen führen) hängt maßgeblich von der Leistungsfähigkeit des Teams ab (innerer Kreis in Abb. 1). Die Leistungsfähigkeit des Teams setzt sich zusammen aus der Leistungsfähigkeit der Individuen im Team, der Art ihrer Zusammenarbeit und der Einbettung in den Kontext. Auch hier gilt, dass wir nicht beliebig in die Leistungsfähigkeit des Teams investieren, sondern ausgehend von den gewünschten Wirkungen gezielt die Leistungsfähigkeit verbessern.

Und letztlich muss sich Agilität im Allgemeinen und Scrum im Speziellen daran messen lassen, dass sich diese Wirkungen für Kund:innen und das eigene Unternehmen auch einstellen.

Wir wollen mit diesem Buch einen Beitrag zu dieser Vision leisten. Wir verfolgen die Mission, neben der Scrum-Mechanik auch den dazugehörigen 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 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 Endkund:innen 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*.