edv-buchversand.de

Scrum

verstehen und erfolgreich einsetzen

» Hier geht's direkt zum Buch

DAS VORWORT

Dieses Vorwort wird Ihnen von www.edv-buchversand.de zur Verfügung gestellt.

Vorwort

Zielgruppe dieses Buches

Der Einsatz von Scrum kann eine Reihe von Vorteilen mit sich bringen: schnellere Entwicklung, höhere Qualität, werthaltigere Features, innovativere Produkte, zufriedenere 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 Leserinnen und Leser werden im Projektmanagement, Produktmanagement, in der Entwicklung und im unteren bis mittleren Management tätig 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, dem Beginn des Informatikstudiums 1990, einem anschließenden Abstecher als wissenschaftliche Mitarbeiter an der Universität Hamburg, vielen gemeinsamen Entwicklungs- und Beratungsprojekten bis hin zur 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 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 und bekamen entsprechendes Feedback.

Nicht nur wir empfanden so. Viele der Entwickler in den Unternehmen, die wir bei der Einführung von Scrum und XP unterstützten, äußerten sich ähnlich. Und das Management und die Kunden 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, 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 Teams und Kunden vertrauensvoll und kooperativ zusammenarbeiten, um coole Produkte zu entwickeln, in der Entwickler 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 Besseren ändern soll. Wir wollen etwas *bewirken*, normalerweise für die Kunden der Produkte und für unser Unternehmen (siehe äußerer Ring in Abbildung 1).

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

Die Kunden 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 Kundenzufriedenheit und -loyalität, 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 Abbildung 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 Kunden 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 dazugehörenden 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 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 das Story Mapping in Kapitel 3 ergänzt.
- Ein häufiges Missverständnis zum *Sprint-Review* besteht in dem Glauben, dass es sich um ein Abnahmemeeting 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 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*.

Hinweise zur dritten Auflage

Die vorliegende dritte Auflage dieses Buches weist die folgenden Änderungen und Erweiterungen auf:

- Wir haben das Buch an die neue Fassung des *Scrum Guide* vom November 2020 angepasst. Die wesentlichen Änderungen:
- Es wird nicht mehr von Rollen, sondern von Verantwortlichkeiten gesprochen. Dies macht Scrum als Rahmenwerk für Produktentwicklung noch flexibler, weil die Wahrnehmung der Verantwortlichkeiten eben nicht zwingend exklusiv mit der entsprechenden Rolle einhergehen muss.

- Es gibt nur noch das Scrum-Team und kein Entwicklungsteam mehr. Mit der Einführung des Scrum-Teams bereits in früheren Versionen des Scrum Guide sollte die Gemeinsamkeit aller Beteiligten und insbesondere ihre gemeinsame Verantwortung gestärkt werden – gleichzeitig entstand eine begriffliche Verwirrung, weil es plötzlich zwei Teams gab, nämlich das Scrum-Team und das Entwicklungsteam. Das ist jetzt klarer.
- Das Produktziel wurde als Teil des Product Backlog aufgenommen. Die Einführung des Produktziels ist eine Analogie zum Sprint-Ziel für das Sprint-Backlog und klärt die Verwirrung vieler Scrum-Teams, ob denn eine Produktvision oder Ähnliches für die Produktentwicklung nach Scrum nötig ist.
- Wir haben noch mal stärker verdeutlicht, dass es darum geht, Wirkungen zu erzielen, und dass das Produkt (das Ergebnis) nur Mittel zum Zweck ist.

Hinweise zur vierten Auflage

- Bei der Beschreibung der Produktinkremente haben wir die inkrementelle Denkweise stärker herausgestellt und mit der Technik des *Dimensional Planning* plastischer gemacht.
- Wir haben ein *Produktmodell* integriert, das hilft, umfangreiche Produktportfolios zu strukturieren.
- *Business Stories* als mögliche Vergegenständlichung der Produktziele schaffen ein wirkungsorientiertes Bindeglied zwischen Produktvision und Product Backlog.
- Wir haben die Beschreibung zur *Struktur des Product Backlogs* aktualisiert und geben ein vollständigeres Bild der Einbettung in Wünsche der Stakeholder und den Weg zum Produktinkrement.
- Im Abschnitt zur Sprint-Planung haben wir die Verfahren zum Abschätzen des Sprint-Umfangs überarbeitet und die Empfehlung, leichtgewichtige Verfahren zu verwenden, noch deutlicher dargestellt.
- Im Kapitel zur kontinuierlichen Verbesserung haben wir das *Intro* klarer dargestellt und eine Diskussion um *Scrum-Master-Reife* und die passende Besetzung der Verantwortung aufgenommen.
- Wir haben Titel und Begrifflichkeit von Kapitel 6 zu großen Vorhaben geändert. Bisher haben wir von *Release-Management* gesprochen. Bei einigen Unternehmen hat der Begriff aber nur eine technische Assoziation (was muss mechanisch passieren, damit eine fertiggestellte Produktversion ausgeliefert werden kann). Wir hoffen, durch die geänderte Begrifflichkeit Missverständnisse zu reduzieren.
- Im Kapitel zu fortgeschrittenem Scrum haben wir in der Diskussion um die Arbeit mit mehreren Teams eine kurze Darstellung innovativer *Teamkonzepte* abseits des Mainstreams aufgenommen. Außerdem haben wir in diesem Kapitel die Scrum-Integration von *OKR* und *KI* ergänzt. Des Weiteren haben wir die

Abschnitte zu verteilter Arbeit und Tools modernisiert und im Abschnitt zu Leadership das *Self-Leadership* ergänzt.

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 und Kolleginnen 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 unseren Lektoren Christa Preisendanz und Stephan Matteschеck 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 die uns das hoffentlich nicht übel nehmen. So viele Menschen haben uns beeinflusst und beeindruckt. Dazu gehören auch die Leserinnen und Leser der vorigen Auflagen dieses Buches, die uns Feedback gegeben haben, sowie die vielen Teilnehmerinnen und 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*

Hamburg
Stefan Roock, Henning Wolf