

Jeff Sutherland

James O. Coplien

The Scrum Patterns Group

Herausgegeben von Adaobi Obi Tulton



SCRUM

EIN BUCH ÜBER
ZUSAMMENARBEIT

94 Muster, die helfen,
die Arbeit mit Scrum zu verbessern

Vahlen

Zum Inhalt:

Ein Destillat aus fast einem Jahrzehnt Lernen und Reflektieren, eine Sammlung hart erarbeiteter, praktischer und relevanter Erkenntnisse für den erfolgreichen Einsatz von Scrum – das ist dieses Buch. Es bündelt diese gemeinsame Erfahrung in erprobte Lösungen, sogenannten Mustern, die Ihnen helfen werden, die Arbeit mit Scrum zu verbessern, egal ob Sie ein Anfänger oder Experte sind.

Obwohl dieses umfangreiche Buch pragmatisch und erfahrungsbasiert ist, greift es auch auf die tiefer liegenden Grundlagen von Scrum zurück und reflektiert die Beiträge vieler seiner frühen Gestalter, darunter einem seiner Erfinder – und hofft auch dabei zu unterstützen, einige der weit verbreiteten Mythen über Scrum und seine Praktiken auszuräumen.

Zu den Autoren:

Jeff Sutherland ist Mitbegründer von Scrum sowie Autor mehrerer Bücher, unter anderem von „Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time“. James O. Coplien war ein früherer Unterstützer und Influencer von Scrum. Er ist Mitbegründer der Hillside Group und Co-Autor von „Organizational Patterns of Agile Software Development“ sowie „Advanced C++“. Zur The Scrum

Patterns Group gehören Lachlan Heasman, Mark den Hollander, Cesário Ramos, Esther Vervloed, Neil Harrison, Kiro Harada, Joseph (Joe) Yoder, June Kim, Alan O'Callaghan, Mike Beedle, Gertrud Bjørnvig, Dina Friis, Ville Reijonen, Gabrielle Benefield, Jens Østergaard, Veli-Pekka Eloranta, Evan Leonard und Ademar Aguiar.

II „Das richtige Buch an Ihrer Seite zu haben, ist der Schlüssel zum Erfolg. Dieses Buch wurde entwickelt, um einer Vielzahl von Leserinnen und Lesern zu helfen, die auf der Suche nach einem unbezahlbaren Scrum-Nachschlagewerk sind, sei es für das Studium, die Arbeit oder um sich einfach inspirieren zu lassen. Es hat einen wissenschaftlichen Touch, was es zu einem wertvollen und zeitlosen Nachschlagewerk macht. Ich habe dieses Buch wirklich gern gelesen. Es gehört jetzt zu meiner Reisebibliothek.“

Ralph Jocham

Founder und CEO von effective agile

„Dieses Buch ist eine wertvolle und gut organisierte Ressource, sei es für Teammitglieder, die am Anfang ihrer Scrum-Reise stehen, für Scrum Master, die ihr Toolkit um Techniken und Ansätze erweitern wollen, während sie komplexere Verbesserungsmaßnahmen in Angriff nehmen, oder für Coaches, die nach einem gut strukturierten Wissensfundus suchen, in den sie ihre eigenen Muster integrieren und weiterentwickeln können. Praktiken, Werkzeuge und Prinzipien (das „Was“) werden für unserer täglichen Arbeit aufgedeckt, und Sutherland, Coplien und Co. legen die Philosophie, das Denken und die Argumentation (das „Warum“) offen, um unser Lernen zu erleichtern.“

Mark Gillett

Managing Director bei Silver Lake, ehemaliger COO von Skype and CVP von Microsoft

Scrum – ein Buch über Zusammenarbeit

**94 Muster, die helfen, die Arbeit
mit Scrum zu verbessern**

von

**Jeff Sutherland
James O. Coplien**

**Lachlan Heasman
Mark den Hollander
Cesário Oliveira Ramos**

**und The Scrum Patterns Group:
Esther Vervloed, Neil Harrison, Kiro Harada, Joseph Yoder,
June Kim, Alan O’Callaghan, Mike Beedle, Gertrud Bjørnvig,
Dina Friis, Ville Reijonen, Gabrielle Benefield, Jens
Østergaard,
Veli-Pekka Eloranta, Evan Leonard sowie Ademar Aguiar**

Herausgeben von Adaobi Obi Tulton

**Aus dem Amerikanischen übersetzt von
Luitgard Köster**

Verlag Franz Vahlen München

▼ Zum Gedenken an Mike Beedle
11. Oktober 1962 – 23. März 2018

Anmerkung des Product Owners

Vorwort

Danksagungen

Einführung

KAPITEL 1: Der Scrum-Kern als Muster

¶1 Der Geist des Spiels

Die Kern-Muster in Kürze

Jenseits des Kerns

KAPITEL 2: Mustersprache Produktorganisation

Sequenz für die Produktorganisation

¶2 Der Nebel

¶3 Fruchtbarer Boden

¶4 Gesetz von Conway

¶5 Gleichgesinnte

¶6 Manager einbeziehen

¶7 Scrum-Team

¶8 Team-Kollokation

¶9 Kleine Teams

¶10 Interdisziplinäre Teams

¶11 Product Owner

¶12 Product Owner-Team

¶13 Entwicklungspartnerschaft

¶14 EntwicklungsteamAlias:
Entwicklungs-/Auslieferungsteam

¶15 Stabile Teams

¶16 Autonome TeamsAlias: Selbststeuernde Teams

¶17 Selbstorganisierendes Team

Eine Skalierungssequenz

¶18 Mitose

Kaizen und Kaikaku

¶19 Scrum Master

- ¶20 Oyatsu Jinja (Snack-Schrein)
- ¶21 Small Red Phone
- ¶22 Scrum (Master) Coach
- ¶23 Feste Arbeit
- ¶24 Sprint Planning
- ¶25 Schwarmorganisation: Kontinuierlicher One-Piece-Flow
- ¶26 Kaizen-Takt
- ¶27 Remove the ShadeAlias: Das Licht hineinlassen
- ¶28 Pop the Happy BubbleAlias: Jenseits der Wohlfühlblase
- ¶29 Daily Scrum
- ¶30 Scrum Master Inkognito
- ¶31 Verhaltensregeln
- ¶32 Sofortmaßnahmen
- ¶33 Illegitimus Non Interruptus
- ¶34 Scrum of Scrums
- ¶35 Sprint Review
- ¶36 Sprint-Retrospektive
- ¶37 Meta-Scrum
- ¶38 Product Pride

KAPITEL 3: Mustersprache Wertstrom

Wertstrom-Sequenz

- ¶39 VisionAlias: Produktvision
 - ¶40 Hindernisliste
 - ¶41 Wertstrom
 - ¶42 Set Based Design
 - ¶43 Sprint Burn-down-Chart
 - ¶44 Scrum Board
 - ¶45 Product Roadmap
- Rhythmen: Zeitmuster
- ¶46 Sprint
 - ¶47 Organisatorischer Sprint-Takt
 - ¶48 Release-Plan
 - ¶49 Release Range

Wert und ROI

¶50 ROI-Ordered Backlog
¶51 Hoher Wert zuerst
¶52 Change for Free
¶53 Money for Nothing
Product-Backlog-Sequenz
¶54 Product Backlog
¶55 Product-Backlog-Eintrag
¶56 Information Radiator
¶57 Die Schweine schätzen
¶58 Kleine Items
¶59 Granularity Gradient
¶60 Schätzpunkte
¶61 Termingebundenes PBI
¶62 Urlaubs-PBI
¶63 Ermöglichende Spezifikation
¶64 Verfeinertes Product Backlog
¶65 Definition of ReadyAlias: Ready-Ready
Anmerkungen zur Velocity
¶66 Yesterday's Weather
¶67 Fortlaufende Durchschnitts-Velocity
¶68 Aggregierte Velocity
¶69 Spezialisierte Velocities
¶70 Aktualisierte Velocity
¶71 Sprint-Ziel
¶72 Sprint BacklogAlias: Sprint-Plan
¶73 Sprint-Backlog-Eintrag
¶74 Teams, die früh fertig sind, beschleunigen schneller
¶75 Produktionsabschnitt
¶76 Von Entwicklern geordneter Arbeitsplan
¶77 Follow the Moon
¶78 Sichtbarer Status
¶79 Abhängigkeiten zuerst
¶80 Good HousekeepingAlias: Täglicher Clean Code
¶81 Whack the Mole
¶82 Definition of DoneAlias: Done-Done
¶83 Team SprintAlias: Hack Sprint

- ¶84 Responsive Deployment
- ¶85 Regelmäßiges Produktinkrement
- ¶86 Release Staging Layers
- ¶87 Testbare Verbesserungen
- ¶88 Ein Schritt nach dem anderen
- ¶89 Wertebereiche
- ¶90 Wertstrom-Verzweigung
- ¶91 Happiness Metric
- ¶92 Scrumming the Scrum
- ¶93 Größter Wert
- ¶94 Das Produkt beerdigen

KAPITEL 4: Die eigene Mustersprache entwickeln

Projektsprachen

Eine Projektsprache für hochgradig effektive Teams

Ihre eigene Mustersprache

ANHANG 1: Patlets

Muster der Mustersprache Produktorganisation

Muster der Mustersprache Wertstrom

Muster aus dem Buch Organizational Patterns

Muster aus dem Buch Fearless Change

ANHANG 2: Bildnachweise

Bibliografie

Stichwortverzeichnis

Impressum

XI Widmungen

Cesário Ramos: *Für Jacqueline, dafür, dass sie immer gelächelt hat, wenn ich ihr sagte, dass ich wegmüsste, um an dem Buch zu „arbeiten“; für Ken Schwaber, dafür, dass ich als Ausbilder bei Scrum.org mitwirken durfte und alle die Scrum anwenden, um die Welt zu verbessern.*

Mark den Hollander: *Für Esther, die mich bei allem, was ich tue, immer unterstützt.*

Veli-Pekka Eloranta: *Für Aija für die unermüdliche Unterstützung und für alle in den Schützengräben, die nach dem letzten Commit weniger als eine Woche Zeit haben.*

Esther Vervloed: *Für Mark, der mich gebeten hat, ihn auf diesem Weg zu begleiten.*

Evan Leonard: *Für Joy, die meine endlose Neugier immer wieder unterstützt, und für meine Eltern, die mir beibrachten, das zu lieben, was ich mache.*

Jim Coplien: *Für Gertrud, die mir ein neues Leben gegeben hat, und für Bob Warfield, Pionier des [129 Daily Scrum](#) SDG.*

Lachlan Heasman: *Für Jen und meine Kinder, dafür, dass sie akzeptiert haben, dass ich auf die andere Seite der Erde gereist bin, um an diesen Mustern zu arbeiten. Und für meinen Freund Jens, dafür, dass ich an dieser Arbeit mitwirken durfte.*

Neil Harrison: *Für Jesus Christus, meinen Herrn und Erlöser, und den Urheber und Vollender meines Glaubens.*

Ville Reijonen: *Für Ewa.*

Ademar Aguiar: Für Quitéria und meine Töchter Mariana und Leonor, dafür, dass sie immer bei mir waren, auch, wenn ich nicht da war. Für meine Freunde Richard und Joe, dafür, dass sie mich trotz meiner „Cousins“ immer weiter herausgefordert haben.

Jens Østergaard: Für alle Scrum-Teams, die gute Produkte erzeugen.

Jeff Sutherland: Für Hiro Takeuchi und Ikujiro Nonaka, die uns den Namen Scrum gegeben haben und als Großväter von Scrum unsere Arbeit weiterhin unterstützen und anleiten.

Kiro Harada: Für alle Kaizen-Anwender, die ihre Weisheit und Erfahrung teilen, damit die Arbeit einfacher und sicherer wird.

Joseph Yoder: Für alle, die die richtigen Dinge aus den richtigen Gründen tun. Und für das Scrum PloP-Team, weil sie in all den Jahren immer weitergearbeitet haben, um dieses Projekt abzuschließen.

June Kim: Für meine verstorbene Mutter, die mir Neugier und Lust auf Abenteuer vermittelt hat, und für alle Autoren des Agilen Manifests, die mir einen Weg gezeigt haben, dem ich folgen konnte.

^{xiii}Alan O’Callaghan: Für meine wunderbare Frau Ria, für ihre Liebe und dafür, dass sie mich gelegentlich daran erinnert, dass ich auch mal über mich selbst lachen muss. Und für meine Enkel Tyler, Freya, Finnlay und Shay – die man nie daran erinnern muss, über mich zu lachen.

Gertrud Bjørnvig: Für Cope, seine unaufhörliche Leidenschaft und Ausdauer – ein wesentlicher Faktor für das Erscheinen dieses Buches.

Dina Friis: *Für Jim, der mich zum Denken anregt, und für Jens, der mich zum Handeln antreibt.*

Gabrielle Benefield: *Für meine unglaubliche Familie Robert, Aidan und Talia, für das niemals aufhörende Abenteuer des Lebens. Für die unglaubliche Agile Community, für das niemals aufhörende Abenteuer des Lernens.*

XIII Anmerkung des Product Owners

Die Anfänge dieses Buches reichen zurück bis in den Sommer 2008, als Jens Østergaard, Gertrud Bjørnvig und ich in Jens' Landhaus Stora Nyteboda davon träumten, wie wir die Botschaft von Scrum besser in der Welt verbreiten konnten. Wir wussten, dass Muster bereits genutzt wurden, um Unternehmenspraktiken zu beschreiben, und erkannten, dass sie in Scrum ebenfalls gut anwendbar sein würden. Im Mai 2010 traf sich die erste Gruppe aus acht Autoren in Stora Nyteboda, um damit zu beginnen, die Muster herauszuarbeiten, die die Arbeit an diesem Buch unterstützen würden.

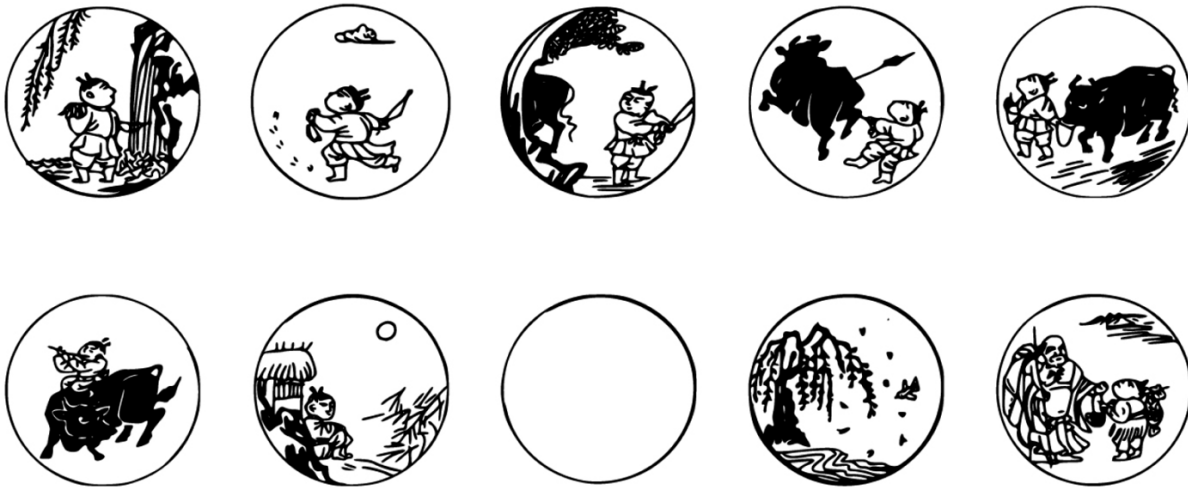
Innerhalb von zehn Jahren machten wir ständig Fortschritte, die von vielen Momenten der Verbundenheit, Vorausahnung, Weiterentwicklung, Freude, des Kampfes, und gelegentlichem Frust begleitet wurden. Durch das gemeinsame Engagement von 20 Autoren bildeten sich in dieser Zeit die Muster heraus. Sie „gehören“ uns allen, somit ist dieses Buch auch kein Kompendium separater Ideen von verschiedenen Autoren. Es ist vielmehr das Ergebnis von fast einem Jahrzehnt der gegenseitigen Unterstützung beim Lernen und Reflektieren und dem Aufbau und Einpassen der Muster in ein Gehäuse hart erarbeiteter, praktischer und maßgeblicher Erkenntnisse. Ich möchte hier die Gelegenheit nutzen, meinen 19 Freunden und Kollegen zu danken, die der Ursprung dieses Werkes waren, das Sie in Ihren Händen halten (oder auf Ihrem Bildschirm lesen).

Mein Hauptanliegen ist allerdings, das redaktionelle Kernteam der Autoren zu würdigen, das dieses Buch während der letzten drei Jahre seiner Entstehung in ein überzeugendes Ganzes

gebracht hat. Diese Gruppe führte akribisch all die undankbaren Aufgaben durch, wie die Grammatik zu verbessern, Nutzungsrechte für die Illustrationen einzuholen, streng zu entscheiden, was drinbleibt und was rausfliegt, und Tausende andere Details. Christopher Alexander lehrt uns, dass die Schönheit in der Architektur der Achtsamkeit gegenüber einer Struktur zu verdanken ist. Das betrifft die Granularität eines sechzigstel Zentimeters genauso wie Muster im Städtebau. Unsere Redakteure durchschritten diese gesamte Bandbreite der Details im Manuskript, um das Buch so eng wie möglich mit unserer Vision von Ganzheit und Schönheit zusammenzubringen. Daher möchte ich besonders Mark den Hollander, Cesário Ramos und Lachlan Heasman danken. Jeder von ihnen hat unzählige Stunden mit akribischer, unermüdlicher und manchmal schwerer Arbeit verbracht, die aus einem guten Technikbuch eher ein Stück Literatur gemacht haben. Dina Friis hat mit ihren durchdachten Beiträgen und Anregungen diese Arbeit ebenfalls herausragend unterstützt. Gemeinsam haben wir gegen das Gute gekämpft, das das Perfekte verdrängt, und obwohl ein Muster niemals perfekt ist, habe ich das Gefühl, ^{xiv}dass besonders dieses Team geholfen hat, uns ein großes Stück in diese Richtung zu führen. Freunde, euch gehört meine tief empfundene Anerkennung.

Im weiteren Sinne sind wir jedoch alle nur die Überbringer und Bearbeiter der großartigen Ideen dieser umfassenden Scrum Community, zu der Sie gehören. Im Namen aller Autoren möchte ich Ihnen dafür danken, dass Sie die Muster in diesem Buch lesen und nutzen, dadurch Ihre eigene Arbeitswelt verbessern und so wiederum die ganze Welt für uns alle ein bisschen besser machen.

– James O. Coplien, Product Owner, *Scrum – ein Buch über Zusammenarbeit*



Willkommen auf Ihrer Reise – vielleicht einer neuen – zu Scrum und vielleicht sogar in Ihr eigenes Selbst. Die Muster, die Sie hier finden, sind Werkzeuge, die Ihnen nicht nur dabei helfen können, Scrum zu entdecken, sondern auch tiefergehende Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie und warum es funktioniert. Ein Großteil dieser Entdeckung wird Sie tief in die Praktiken und Überzeugungen Ihres Unternehmens führen. Es fordert vielleicht Ihre aktuelle Weltsicht heraus, während Sie sich gleichzeitig vertraut damit fühlen.

Einige der Ursprünge von Scrum liegen in der japanischen Kultur und dem Buddhismus. Wenn man tiefer einsteigt, werden diejenigen, die Scrum nicht nur als eine Methodik, sondern als Arbeitsweise betrachten, eher Erfüllung auf ihrer Scrum-Reise finden. Zen-Buddhisten nutzten die Geschichte der *Zehn Ochsen* als eine Metapher für die Zen-Reise in das eigene Selbst. Der Ochse galt lange Zeit als das Symbol der Reflexion, das zurückgeht auf den chinesischen Buddhismus im

11. Jahrhundert. Die Geschichte verbindet metaphorisch das Pragmatische mit dem Idealistischen durch Bilder, die ursprünglich im 12. Jahrhundert von dem Zen-Meister Kuoan Shiyuan gezeichnet wurden. Ein einfacher Mensch wächst aus einer reduktionistischen Welt der Ochsen, Peitschen und Mühen, um mit der Natur und der Welt zu verschmelzen und schließlich wie der lachende Buddha Putai daraus hervorzugehen.

尋牛

XVI Die Suche nach dem Ochsen

Ich bin in der Lage, ein Produkt zu entwickeln. Es ist ein Job. Es ist oft ermüdend. Ich habe schon einmal von Scrum gehört, bin aber nicht wirklich sicher, ob die Menschen es tatsächlich nutzen oder ob es funktioniert. Ich bin erschöpft von der Suche. Es fühlt sich intuitiv an, aber es ist so anders als alles, was wir bisher gemacht haben, sodass ich mir nicht sicher bin, ob es das Richtige ist.

見跡

Das Entdecken der Ochsenspur

Ich habe ein Scrum-Buch gesehen. Ich hatte Geschichten von großartigen Männern und Frauen, die Scrum Master und Product Owner genannt werden, gehört und von einer Welt des Erfolgs, in der Software innerhalb von 30 Tagen geliefert und der doppelte Output in der Hälfte der Zeit erreicht wird. Vorher

waren es nur Träume und Geschichten. Jetzt ist es so offensichtlich wie die Nase in meinem Gesicht. Es gibt etwas, das mich neugierig macht, und es ist real.

見牛

Das Wahrnehmen des Ochsen

Ich bin mit großen Erwartungen und Hoffnungen in ein Scrum-Team gekommen – hier muss Scrum sein. Ich bin erstaunt über die Größenordnung und über die Toyota-artige Qualität. Andere beschreiben es anders, aber es scheint, als redeten wir über dasselbe. Es bereichert meine Vorstellungskraft und hebt meine Erwartungen.

得牛

Das Einfangen des Ochsen

Ich probiere Scrum mit meinem Team aus. Es ist ein Kampf zwischen mir und Scrum, und ich bin entschlossen, dieses Ding, das sich Scrum nennt, zu beherrschen. Es ist mühsam, es meiner Richtung anzupassen. Es ist wie ein wildes Tier. Je stärker ich versuche, es meinem Willen zu unterwerfen, desto mehr Probleme ^{xvii}treten auf. Das ist nicht das, was ich wollte, und es ist nicht das Scrum, über das ich etwas auf den Agile-Konferenzen gelernt habe.

牧牛

Das Zähmen des Ochsen

Ich versuche immer noch, Scrum anzuwenden, aber mit mehr Erfolg. Ich bin in Harmonie mit dem *Scrum Guide*. Scrum scheint etwas Nützliches zu bewirken. Es umhüllt meine alten Praktiken, aber macht auch deutlich, wo ich von einem guten Weg abgekommen bin. Rückschläge werden eher zu einem Spiel als einem Kampf. Es gibt keinen Konflikt mit der Art, wie ich früher Dinge erledigt habe. Ich werde immer glücklicher. Oder ist es Selbstgefälligkeit?

騎牛歸家

Das Heimreiten auf dem Ochsen

Scrum funktioniert jetzt für uns! Wir führen Sprints durch, und in die Sprint-Zyklen kommt Leben. Andere kommen hinzu, um am Sprint-Rhythmus teilzunehmen. Ein großartiges Team entsteht. Ist das Scrum? Wessen Scrum? Jeff Sutherlands? Ken Schwabers? Meins?

忘牛存人

Der Ochse verschwindet

Alle Teile arbeiten harmonisch zusammen: Product Owner und Team, Scrum-Team und Kunden. Scrum beherrscht *mich*. Es ist

natürlich und eindeutig, wie man arbeiten soll. Seine Intuition umgeht das Regelwerk *Scrum Guide*. Es gibt kein Scrum. Was *gibt* es? Ist es mir wichtig?

人牛俱忘

XVIII Ochse und Selbst verschwinden

Es gibt jetzt eine umfassendere Ganzheit, in der es keine „Teile, die zusammenarbeiten“ gibt. Es gibt keine Grenzen zwischen Teilen, zwischen dem Selbst und wie dieses Selbst mit anderen arbeitet. Wir sind ein Ganzes. Es gibt kein Team und keine Kunden, kein Wir und Die. Ich bin mir nicht sicher, ob das überhaupt noch Scrum ist.

返本還源

Das Erreichen der Quelle

Es ist eindeutig, ich hab's kapiert. Unsinn. Es war die ganze Zeit ein Teil von mir. Ich wusste es, aber das war mir nicht klar. Warum habe ich das ganze Geld für Schulungen und Zertifikate ausgegeben?

入廬垂手

In der Welt

Jetzt kann ich meiner Organisation und Organisationen überall helfen, die Entwicklung klüger zu gestalten. Ich bin glücklich – so glücklich, dass die Leute mich für verrückt halten, weil ich

jeden Tag anderen zuhören und die Geschichte meiner Muster mit ihnen teilen.



Scrum ist kein Endpunkt. Es ist vielmehr ein Weg, auf dem Teammitglieder zusammenkommen, während sie die Arbeit auf neue Weise organisieren. Die zugrunde liegenden Prinzipien entstammen einer Denkweise *jenseits* des eigenen Selbst. Wir müssen berücksichtigen, wie das Team als Ganzes arbeitet und wie das Team und die Organisation ein noch größeres Ganzes formen. Auch darüber hinaus sollten wir unsere Verbindung zum Markt und unseren gesamten Arbeitsalltag überdenken.

^{xix}Es beginnt und verläuft jedoch als Reise *in* das eigene Selbst. Wir akzeptieren, dass wir in Scrum unser Ego und unseren Drang, ein Ergebnis zu kontrollieren, ablegen müssen. Stattdessen sollten wir mit unserem Markt, den Kollegen und der Arbeit harmonisieren. Alle praktischen Ratschläge in diesem Buch gehen auf diese reflektierenden Grundlagen zurück. Deswegen beginnen wir hier mit der spielerischen Einführung der Geschichte der *Zehn Ochsen* als Metapher für die Scrum-Reise. Diese Reise soll Sie dahinbringen, Scrum zu beherrschen und dadurch Ihr Team, Ihr eigenes tägliches Leben und danach Ihre Welt positiv zu verändern. Jetzt können Sie die nächste Stufe der Könnerschaft in der Arbeitswelt und darüber hinaus erreichen.

Sie werden vielleicht überrascht sein, so eine Geschichte auf den ersten Seiten eines Scrum-Buches zu finden. Vielleicht

finden Sie es auch ein wenig abschreckend. Das ist in Ordnung. Der Rest des Buches ist deutlich pragmatischer. Bei unserer Arbeit erleben wir, dass sich die meisten Scrum-Praktiken an die ersten Schritte der hier im Vorwort beschriebenen Reise anpassen. Ihr derzeitiges oder Ihr zukünftiges Selbst erkennen vielleicht, dass hierbei etwas tief in Ihnen oder Ihrem Team berührt wird: ein Gefühl für den tieferen Geist des Spiels.

XXI Danksagungen

Genauso wie man das sprichwörtliche Dorf benötigt, um ein Kind groß zu ziehen, braucht man eine Gemeinschaft, um die Muster einer so wirksamen Disziplin wie Scrum zu erfassen. Die Autoren haben aus Erkenntnissen von Abertausenden Scrum-Anwendern weltweit geschöpft, mit denen wir viele Jahre zusammengearbeitet haben. Das sind die Menschen an vorderster Front, deren Arbeit bestätigt, was in der komplexen Systementwicklung gut funktioniert und was nicht. Diesen Menschen möchten wir zuallererst danken – oder vielleicht sollten wir besser „Ihnen“ sagen –, als denjenigen aus unserer Community, die sowohl direkt als auch indirekt zu den hart erarbeiteten Erkenntnissen beigetragen haben. Danke an Sie alle da draußen.

Ebenfalls danken wir unserer Dachorganisation, der Hillside Group, dass sie ihre Vertreter geschickt hat, die einen Blick von außen darauf geworfen haben, wie wir Dinge erledigen, und die wir am liebsten gekidnappt hätten.

Wir bewundern die Mitarbeiter der Gruppe sehr, die es mit ihren selbstlosen und häufig anonymen Geschenken dem Rest des Teams ermöglicht haben, an dem jährlichen Event teilzunehmen. Ihr wisst schon, wen wir meinen.

Besonderer Dank geht an unseren Co-Autor Jens Østergaard, den Hausherrn von Stora Nyteboda, an das Management und die Belegschaft von Helenekilde Badhotel in Tisvildeleje, Dänemark (2011–2014), an das Odawara Resort in Odawara, Japan (Oktober 2015) und an die Quinta da Pacheca in Régua, Portugal (2015–2019), die uns alle bei unseren jährlichen Events und intensiven Redaktionssitzungen herzlich empfangen

haben. Sie boten uns während unserer Zusammenkünfte ein Zuhause fern unserer Heimat. Vielen Dank an alle, die auf diesen Treffen geholfen haben: Sandra Dias und ihr Team sowie Christine Hegarty, Espen Suenson und Mette Jacquet. Genauso möchten wir Neil Harrison, Jim Coplien, Cesário Ramos und noch einmal Jens Østergaard danken, die uns ihre Häuser für intensive Sitzungen geöffnet haben. Außerdem danken wir Kiro Harada, der das Treffen in Odawara arrangiert hat; Ademar Aguiar, der das Autorenevent in Pacheca organisiert hat und Gertrud Bjørnvig für die Koordination des Autorentreffens in Helenekilde.

Ein besonderer Dank an unsere Manuskriptprüfer außerhalb der Scrum Patterns Group, die geduldig das umfangreiche Material durchgearbeitet haben, um uns Feedback zu geben. Eine besondere Erwähnung verdient Mark Gillett, dessen Anmerkungen eine weitere Dimension der Erfahrung boten, die unsere sehr gut ergänzte und dessen außerordentlich gründliche Überprüfung, die detaillierten Anmerkungen und konkreten Vorschläge ihm fast den Status eines Co-Autors ehrenhalber zuwiesen. Andere unermüdliche und gründliche Prüfer, darunter Steve Berczuk, Paul Mock, Adam Tornhill, Dary Merckens, Joe Fair, Michael Keeling, ^{xxii}Yvette Backer, John Pagonis, Marcelo R. Lopez Jr., Jamie Collins, Portia Tung und Bos'ko Majdanac haben unzählige Stunden damit verbracht, das Manuskript durchzusehen, Fehler zu finden und Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten. Es gab ebenfalls großartige Anmerkungen von Martin de Liefde, Chris Johnson, Al J. Simons, Jowen Mei, Peter Gfader, Kenny Munck, Nis Holst, Michiel Sival, Marko Leppänen, Johannes Koskinen, Jari Rauhamäki, Philipp Bachmann, Bob Sarni und Rune Funch Søltoft. Vielen Dank euch allen!

Herzlichen Dank an den Lektor von Pragmatic Bookshelf, Brian MacDonald, der uns auf den Weg gebracht hat. Aber unser herzlichster Dank geht an Adaobi Obi Tulton, die geduldig und

unermüdlich mit uns gearbeitet hat – besonders mit dem Redaktionsteam von Jim Coplien, Cesário Ramos, Mark den Hollander und Lachlan Heasman –, um das Buch durch das letzte Jahr des Aufstiegs zur Realisierung zu bringen. Es war eine große Freude, mit Dir zu arbeiten, Adaobi!

Die Autoren möchten Joe Bergin herzlich für sein eigenes Muster danken, das uns zu unserem Muster gleichen Namens inspiriert hat, ¶51 *Hoher Wert zuerst*.

Vielen Dank an John Hayes dafür, dass er uns über die Erfahrungen seines Scrum-Teams beim Tracken der Zufriedenheit und der Velocity berichtet und dafür, dass er uns die Daten zur Verfügung gestellt hat, die wir für die Kurve in ¶91 *Happiness Metric* genutzt haben.

Bei der Scrum PloP 2015 war Richard Gabriel unser Gast und leitete uns in einem Workshop über effektives Schreiben. Danke, dass Du Dich um uns gekümmert hast, Dick!

Tsutomo Yasui und Yasunobu Kawaguchi unterstützten die Sashimi Scrum Blitz in Odawara, Japan, im Oktober 2015.

Vielen Dank an die Menschen bei autotracer.org und inkscape.org für einige Raster-/Vektor- Bildkonversionen.

Ein großer Dank an Nofoprint in Helsingør, Dänemark und an Søren Mikkelsen, für ihre Unterstützung und Ansprechbarkeit bei der Produktion der Alpha-Versionen des Buchmanuskripts – tolle Arbeit!

Zum Schluss ein Dankeschön an die vielen, die geholfen haben, das Buch während ihrer Anwesenheit auf unserem Writers' Workshop und durch Korrespondenz zu überprüfen und zu verbessern, darunter Dan Greening, Doug Shimp, Paul DuPuy, Martien van Steenbergen und Adrian Lander.

Dies ist ein Buch über Scrum – ein einfacher, aber wirkungsvoller Weg für Menschen, zusammenzuarbeiten. In Scrum geht es darum, kleinen Teams zu helfen, ein Produkt Stück für Stück zu erschaffen, zu bauen und weiterzuentwickeln. Es betrifft Produkte genauso wie die Menschen, die sie bauen und nutzen. Scrum definiert eine Arbeitsumgebung, in der Teams sich gegenseitig herausfordern können, um in ihrer Arbeit im Lauf der Zeit immer besser zu werden. Ein Großteil der Wirksamkeit von Scrum entsteht durch seine Einfachheit. Der *Scrum Guide*¹ definiert auf nur 19 Seiten kurz und bündig die Grundlagen von Scrum.

Scrum ist keine Entwicklungsmethode, sondern ein Rahmenwerk für die Produktentwicklung. Eine Methode schreibt Schritte vor, die ein Problem in eine Lösung wandeln. Scrum hingegen ist ein Rahmenwerk für das Team, damit es sein Produkt kontinuierlich evaluiert und es zu einer *besseren* Lösung führt. Das Team lernt, kontinuierlich zu evaluieren, *wie* es sein Produkt baut und seinen Prozess kreativ anpasst, um effektiver zu arbeiten, noch reaktionsfähiger auszuliefern und die Produktqualität zu steigern. Scrum definiert, wie ein sich selbst managendes Team seine Arbeit am besten strukturieren kann, um Produktinkremente zu liefern, die für alle Stakeholder den bestmöglichen Wert schaffen. Scrum fokussiert sich nach außen auf das Produkt, das der Community und dem Endanwender einen Wert bieten wird. Gleichzeitig reflektiert es, wie man den Entwicklungsprozess noch wirksamer und den Arbeitsplatz erfüllend und zufriedenstellend gestalten kann. Scrum erhellt komplexe Bereiche, in denen die Produktanforderungen unklar sind. Es löst diese Unsicherheit

durch häufiges Feedback, kurze Iterationen, Timeboxing und einen kontinuierlichen Workflow auf. Scrum ist sicher der am weitesten verbreitete agile Ansatz: Journalismus, Werbung, Softwareentwicklung und Autobau sind Beispiele für Branchen und Berufe, in die Scrum vordringt.

Scrum – Im Licht der Erfahrung

Die Wurzeln von Scrum liegen in der japanischen Industrieproduktion. Die Grundlagen stammen weitestgehend aus dem Produktentwicklungssystem von Toyota, insbesondere aus dem dortigen Produktionssystem. Seit seiner Entstehung im Jahr 1993 und der Vorstellung in der Öffentlichkeit hat sich Scrum sehr schnell ausgebreitet, dennoch ist es für viele Organisationen immer noch neu. Der ideale Ausgangspunkt scheint für Scrum-Neulinge ein Mysterium zu sein. Für Organisationen, die Scrum bereits anwenden, kann es schwierig sein, sich auf Verbesserungen ^{xxiv} zu fokussieren. Im Lauf der Zeit, in der wir, die Buchautoren, Scrum genutzt haben (und das ist seit seiner Einführung) haben wir das Netzwerk der Muster verstanden: *wie* Scrum funktioniert, *warum* es funktioniert, und *wie* man es am besten in die täglichen Abläufe integriert.

Wir besitzen einige Menschen-Jahrhunderte gemeinsamer Erfahrung mit Scrum. Dieses Buch bündelt diese gemeinsame Erfahrung in erprobten Lösungen, sogenannten *Mustern*, die wir nach der Beobachtung vieler Scrum-Teams herausdestilliert haben. Das betrifft Erfolge und Scheitern gleichermaßen. Diese Lösungen werden Ihnen helfen, Ihr Scrum zu implementieren und zu verbessern, egal ob Sie ein Anfänger oder ein erfahrener Fachmann sind. Obwohl es pragmatisch ist und auf Erfahrungen fußt, greift dieses Buch auch auf die am tiefsten liegenden Grundlagen von Scrum zurück und reflektiert die Beiträge vieler früher Gestalter von Scrum, darunter sein

Erfinder. Als rationalistisches Orakel hofft dieses Buch, Ihnen dabei zu helfen, viele der weit verbreiteten Mythen über Scrum und seine Praktiken auszuräumen.

Die Lösungen in diesem Buch schöpfen nicht nur aus vorherigem Design und Veröffentlichungen, sondern stützen sich auf umfassende Erfahrungen einer großen internationalen Community von Produktentwicklern. Die Muster stammen aus unserer Arbeit mit Scrum-Teams weltweit, aus unseren Heimatstandorten in Japan, Skandinavien, Großbritannien, Portugal, Kanada, USA, Niederlande und Australien sowie aus unseren Erfahrungen auf jedem Kontinent, die Antarktis ausgenommen. Wir haben diese Muster in vielen Anwendungszusammenhängen beobachtet, in Organisationen mit tausenden Mitarbeitern oder auch nur in kleinen Teams aus drei Leuten, in Dutzenden von Branchen wie Telekommunikation, Banken, Bildung, Maschinenbau und viele andere. Jedes Muster wurde von bis zu einem Dutzend Menschen detailliert überprüft, von denen jeder seine gemeinsam erlebte „Drecksarbeit“ mit Scrum einbrachte, um jedes einzelne Muster unaufhörlich zu verbessern. Dutzende von Musterkandidaten haben es nicht in das Buch geschafft, da sie nur einzelne Erfahrungen, nicht empirisch validiert oder einfach Vorläufer größerer Muster waren. Wir glauben, dass die Muster in diesem Buch etwas Besonderes besitzen. Die Muster-Community nennt es die „Qualität ohne Namen“ oder einfach nur die „Qualität“, eine Art von Ganzheit, die Tag für Tag Spitzenleistung anstrebt.

Adaptive Probleme, adaptive Lösungen

Der *Scrum Guide* definiert Scrum als „ein Rahmenwerk, innerhalb dessen Menschen komplexe adaptive Aufgabenstellungen angehen können, und durch das sie in die Lage versetzt werden, produktiv und kreativ Produkte mit

höchstmöglichem Wert auszuliefern.“² Diese Definition beschreibt sowohl die Annahmen als auch die Perspektiven, die wir einnehmen, wenn wir Scrum anwenden. Eine Möglichkeit, ein komplexes Problem zu erkennen, ist, es als eines anzuerkennen, das man nicht vollständig versteht, solange bis man die Lösung findet und als eines, aus dem man die Lösung anhand erster Prinzipien vorzeitig entwickeln kann. Das ^{xxv}Problem zu lösen, erfordert Erforschung und Feedback. Das dynamische Element des Problems verlangt adaptive Lösungen, die sich im Lauf der Zeit und mit unserem Engagement ändern. Unsere derzeitige Lösung befriedigt unsere derzeitigen Probleme –, aber diese werden sich ändern. Ein Beispiel für diese Art Problem ist die neue Produktentwicklung. Es mag leicht sein, den Grund für den Erfolg eines Produktes zu erkennen, nachdem es erfolgreich geworden ist, aber sich im Voraus sicher zu sein, ist unmöglich.

Jenseits des Regelwerks

Wenn wir vom *Scrum Guide* sprechen, betrachten wir ihn als das Scrum-Regelwerk. Es ist wichtig, die Regeln zu verstehen, und es ist sogar nützlich, sie die meiste Zeit zu befolgen. Aber sie werden noch lange kein großartiger Schachspieler, wenn Sie sich die Schachregeln durchlesen. Nachdem der Spieler die Regeln gelernt hat, lernt er etwas über übliche Spielstrategien. Er lernt auf diesem Level vielleicht auch die Grundtechniken. Als Nächstes geht es darum, Strategien, die man von anderen lernt, mit eigenen zu verbinden. Schließlich kann man jeglichen Formalismus hinter sich lassen und sich auf das verlassen, was instinktiv aus einem selbst kommt. Das Buch richtet sich an diejenigen, die die Regeln besser verstehen und sich weiterentwickeln möchten, indem sie Vorstellungen kombinieren und die grundlegende Struktur des Systems weiterentwickeln, statt einfach nur Techniken zu verfeinern. Jeff Sutherland betont: