



Kenneth S.
Rubin

Mit
Vorworten
von
Mike Cohn
und
Ron Jeffries

Essential Scrum

Umfassendes Scrum-Wissen
aus der Praxis

Hinweis des Verlages zum Urheberrecht und Digitalen Rechtemanagement (DRM)

Der Verlag räumt Ihnen mit dem Kauf des ebooks das Recht ein, die Inhalte im Rahmen des geltenden Urheberrechts zu nutzen. Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Der Verlag schützt seine ebooks vor Missbrauch des Urheberrechts durch ein digitales Rechtemanagement. Bei Kauf im Webshop des Verlages werden die ebooks mit einem nicht sichtbaren digitalen Wasserzeichen individuell pro Nutzer signiert.

Bei Kauf in anderen ebook-Webshops erfolgt die Signatur durch die Shopbetreiber. Angaben zu diesem DRM finden Sie auf den Seiten der jeweiligen Anbieter.

»Agile Coaches werden von *Essential Scrum* begeistert sein! Kenny Rubin stellt uns mit seinem Werk einen unentbehrlichen Fundus an wertvollen Informationen zur Verfügung. Sie haben es mit einem Management zu tun, das »es« einfach nicht einsehen will? Dann geben Sie ihnen Kapitel 3 zu lesen, das in umfassender Art und Weise und unter Einbeziehung relevanter wirtschaftlicher Aspekte darlegt, inwiefern Scrum deutlich weniger Risikopotenzial birgt als herkömmliche plangesteuerte Entwicklungsverfahren. Sie wollen die Entwicklungsteams beim Erreichen eines gemeinsamen Verständnisses von Scrum unterstützen? Die in diesem Nachschlagewerk präsentierte neuartige visuelle Beschreibungssprache *Visual AGILExicon* wird Ihnen bei der Bewältigung dieser Aufgabe wertvolle Dienste leisten. Und das sind nur zwei von vielen weiteren Möglichkeiten, wie Ihnen dieses Buch beim Coachen von Scrum-Teams behilflich sein kann. Nutzen Sie es zu Ihrem Vorteil!«

– Lyssa Adkins, Trainerin für agile Coaches, Agile Coaching Institute;
Autorin von *Coaching Agile Teams*

»Dieses Buch liefert die besten und weitreichendsten Erläuterungen zum Thema Scrum-Framework, die man sich nur wünschen kann! *Essential Scrum* richtet sich an alle, die an den wesentlichen Aspekten des Entwicklungsprozesses interessiert sind – unabhängig davon, ob bereits Scrum-Vorkenntnisse vorhanden sind oder nicht. Unter Zuhilfenahme gemeinverständlicher visueller Elemente veranschaulicht Kenny die Kernprinzipien des Scrum-Frameworks in bestechend nachvollziehbarer Weise. Bei meiner Arbeit als Scrum-Coach greife ich fortlaufend auf Referenzmaterial zurück, das neue Wege einschlägt, um den Teams beim Erlernen und der Nutzung des Frameworks zu helfen. Dennoch musste ich in den vergangenen mehr als zehn Jahren immer wieder erleben, dass Scrum sowohl vonseiten der großen Unternehmen als auch der Toolanbieter regelmäßig falsch interpretiert und schlecht umgesetzt wird. Dieses Buch richtet den Fokus jedoch wieder auf den Kern der Sache und konzentriert sich auf das, was in diesem Zusammenhang wirklich wichtig ist.«

– Joe Balistreri, Process Development Manager, Rockwell Automation

»Kennys weitreichender Erfahrungsschatz aus seiner Tätigkeit als Berater, Trainer und ehemaliger Managing Director der Scrum Alliance kommt in diesem Werk voll und ganz zur Geltung. Neben der ausführlichen Auseinandersetzung mit den elementaren Aspekten des Scrum-Prinzips beschäftigt sich dieses Buch auch mit der Frage aller Fragen: Was geschieht mit den Projektmanagern? *Essential Scrum* zeichnet ein verständliches Bild des großen Ganzen und demonstriert sehr anschaulich, wie sich die Unternehmensleitung einbringen und ihre Scrum-Teams bei der erfolgreichen Umstellung auf agile Methoden unterstützen kann.«

– Sameer S. Bendre, Certified ScrumMaster (CSM) & Project Management Professional (PMP),
Senior Consultant, 3i Infotech Inc.

»Wenn agile Vorgehensmodelle oder das Scrum-Verfahren Neuland für Sie sind, wird Ihnen dieses Buch zu einem »fliegenden Start« verhelfen. Die Beispiele und Beschreibungen sind klar verständlich und lebendig formuliert, und Sie werden feststellen, dass ein Thema oder eine Frage, die sich Ihnen aufdrängt, oftmals schon unmittelbar im nächsten Moment angesprochen wird.«

– Johannes Brodwall, Principal Solution Architect, Steria Norway

»Kennys sorgfältig strukturierte Ausführungen spiegeln die Sensibilität der Programmiersprache Smalltalk wider – der Entwicklungsumgebung, in der er jahrelang gearbeitet hat und aus der sowohl Scrum als auch das Extreme Programming hervorgingen. *Essential Scrum* greift die maßgeblichen Agile-Management-Prinzipien auf und geleitet seine Leserschaft zielsicher auf den Weg zu einem effizienteren agilen Entwicklungsansatz.«

– Rowan Bunning, Gründer, Scrum WithStyle

»Es gibt heutzutage eine ganze Reihe von Referenzmaterial zum Thema Scrum – *Essential Scrum* betrachtet die Dinge allerdings aus einer ganz neuen Perspektive: in Form eines »Reality-Checks« für praktizierende Softwareentwickler. Kenny zeigt anhand von unmissverständlich illustrierten Beispielen aus der realen Arbeitswelt auf, wie sich ein solides Fundament für die erfolgreiche agile Entwicklung legen lässt. Er vermittelt dem Leser unter anderem ein klares Verständnis vom Wert der Qualitätsimplementierung und liefert schlüssige Antworten auf die Frage, warum wir als Entwickler nicht schon im Voraus alles richtig machen können – sondern vielmehr inkrementell arbeiten und im Laufe des Prozesses hinzulernen müssen. Trotz der ausdrücklichen Nennung des Begriffs »Scrum« im Titel werden in diesem Buch darüber hinaus aber auch andere effiziente Praktiken aus dem agilen Universum thematisiert, um Managern und ihren Teams zum Erfolg zu verhelfen.«

– Lisa Crispin, Co-Autorin von *Agile Testing*

»Kenny Rubin hat es fertiggebracht, ein Buch zu schreiben, das meiner Meinung nach wirklich jeder, der mit dem Vorgehensmodell Scrum zu tun hat, lesen sollte! Seine Ausführungen repräsentieren eine lückenlose Darstellung dessen, was man über Scrum wissen muss, und noch vieles mehr!«

– Martine Devos, europäische Scrum-Pionierin und Certified ScrumMaster

»Nachdem ich in den vergangenen Jahren eine ganze Reihe von Büchern über agile Methoden rezensiert habe, drängt sich mir natürlich die Frage auf: »Brauchen wir denn wirklich noch eins?« Nun, im Fall von *Essential Scrum* kann ich dies nur mit einem überzeugten »Ja« beantworten. Anders als die gewohnten Nachschlagewerke dieser Art bringt Kenny dem Leser außergewöhnliche, von Erfahrung geprägte Perspektiven näher, die wertvolle neue Einblicke gewähren. Zweifellos einzigartig an diesem Buch ist die innovative »Ikonografie« – die Bildsprache, die Kenny selbst speziell für Scrum und andere agile Methoden entwickelt hat. Für mich steht fest: Dieses Buch bietet eine unverzichtbare Hilfestellung für den Ausbau eigener Ideen im Hinblick auf den erfolgreichen Einsatz des Scrum-Modells.«

– Scott Duncan, Agile/Scrum-Coach und -Trainer

»Wer ein Scrum-Training absolviert hat oder schon einmal in einem Scrum-Team tätig war, wird in *Essential Scrum* eine großartige Aufbaulektüre finden. Dieses Buch demonstriert in eindrucksvoller Weise, wie Sie durch die Adaption von Scrum-Prozessen agiler werden und wie sich komplexe Projekte in handhabbare Segmente (bzw. »Sprints«) gliedern lassen. Kenny Rubin beschreibt eine Vielzahl von praxisorientierten Fallstudien, die offenbaren, was in diversen Organisationen funktioniert hat und was nicht. Das geordnete Layout und die professionellen Grafiken in diesem Buch gewährleisten eine gute Übersichtlichkeit und erleichtern das schnelle Auffinden bestimmter Themenbereiche. Organisationen, die sich vom traditionellen Wasserfall-Modell weg und hin zu einem agileren Entwicklungsverfahren orientieren möchten, finden in *Essential Scrum* einen verlässlichen Wegweiser und Ratgeber.«

– Julia Frazier, Produktmanagerin

Kenneth S. Rubin

Essential Scrum

**Umfassendes Scrum-Wissen
aus der Praxis**

Übersetzung aus dem Englischen
von Kathrin Lichtenberg



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

ISBN 978-3-8266-8473-9

1. Auflage 2014

www.mitp.de

E-Mail: kundenservice@hjr-verlag.de

Telefon: +49 6221 / 489 -555

Telefax: +49 6221 / 489 -410

© 2014 mitp, eine Marke der Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Authorized translation from the English language edition, entitled ESSENTIAL SCRUM: A PRACTICAL GUIDE TO THE MOST POPULAR AGILE PROCESS, 1st Edition, 0137043295 by RUBIN, KENNETH S., published by Pearson Education, Inc, publishing as Addison-Wesley Professional, Copyright © 2013 by Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc. GERMAN language edition published by mitp, an imprint of Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH, Copyright © 2014.

Lektorat: Sabine Schulz

Sprachkorrektur: Maren Feilen

Satz: III-satz, Husby, www.drei-satz.de

Inhaltsverzeichnis

	Zitate – Scrum	1
	Vorwort von Mike Cohn	19
	Vorwort von Ron Jeffries	21
	Einleitung	23
	Danksagungen	27
	Über den Autor	31
I	Einführung	33
I.1	Was ist Scrum?	33
I.2	Die Ursprünge von Scrum	35
I.3	Wieso Scrum?	36
I.4	Ergebnisse bei Genomica	37
I.5	Kann Scrum Ihnen helfen?	37
	I.5.1 Die Complex-Domäne	40
	I.5.2 Die Complicated-Domäne	40
	I.5.3 Die Simple-Domäne	41
	I.5.4 Die Chaotic-Domäne	41
	I.5.5 Disorder (Nicht-Wissen, Regellosigkeit)	41
	I.5.6 Unterbrechungsgesteuerte Arbeit	42
I.6	Abschließende Bemerkungen	43
	Teil I Kernkonzepte	45
2	Das Scrum-Framework	47
2.1	Überblick	47
2.2	Scrum-Rollen	48
	2.2.1 Product Owner	49
	2.2.2 ScrumMaster	49

2.2.3	Das Entwicklungsteam.....	50
2.3	Scrum-Aktivitäten und Artefakte	50
2.3.1	Product Backlog	52
2.3.2	Sprints	54
2.3.3	Sprint-Planung	55
2.3.4	Sprint-Ausführung	56
2.3.5	Daily Scrum.....	57
2.3.6	Fertig (Done).....	58
2.3.7	Sprint Review	60
2.3.8	Sprint-Retrospektive	61
2.4	Abschließende Bemerkungen.....	61
3	Agile Prinzipien	63
3.1	Überblick	63
3.2	Veränderlichkeit und Unsicherheit	66
3.2.1	Hilfreiche Veränderlichkeit bereitwillig annehmen	66
3.2.2	Iterative und inkrementelle Entwicklung nutzen.....	67
3.2.3	Ausnutzen der Veränderlichkeit durch Inspektion, Anpassung und Transparenz.....	69
3.2.4	Gleichzeitiges Reduzieren aller Formen der Unsicherheit ..	70
3.3	Vorhersage und Anpassung	71
3.3.1	Optionen offen halten	71
3.3.2	Akzeptieren, dass man es nicht gleich von Anfang an richtig machen kann	72
3.3.3	Einen adaptiven, untersuchenden Ansatz bevorzugen	74
3.3.4	Änderung auf eine ökonomisch sinnvolle Weise annehmen	75
3.3.5	Vorhersagende, im Voraus erfolgende Arbeit mit adaptiver, bedarfsgerechter Arbeit abwägen.....	78
3.4	Validiertes Wissen	79
3.4.1	Schnelles Validieren wichtiger Annahmen	79
3.4.2	Abwägen mehrerer gleichzeitiger Lernschleifen	79
3.4.3	Organisieren des Workflows für schnelle Feedbacks	80
3.5	Work in Process (WIP)	82
3.5.1	Wirtschaftlich sinnvolle Batch-Größen benutzen	82
3.5.2	Lagerbestände erkennen und sinnvoll verwalten.....	84
3.5.3	Auf unerledigte Arbeit konzentrieren, nicht auf untätige Arbeiter.....	85
3.5.4	Verzögerungskosten betrachten	87

3.6	Fortschritt.	88
3.6.1	An Echtzeitinformationen anpassen und umplanen.	88
3.6.2	Fortschritt messen, indem man funktionierende Güter validiert.	89
3.6.3	Auf eine wertzentrierte Auslieferung konzentrieren.	89
3.7	Leistung	90
3.7.1	Gehe schnell, aber hetze nicht	90
3.7.2	Baue Qualität ein	91
3.7.3	Mache alles ohne großes Zeremoniell	91
3.8	Abschließende Bemerkungen	92
4	Sprints	95
4.1	Überblick	95
4.2	Timeboxing	96
4.2.1	Legt ein WIP-Limit fest	96
4.2.2	Erzwingt eine Priorisierung.	96
4.2.3	Demonstriert Fortschritt	97
4.2.4	Verhindert unnötigen Perfektionismus	97
4.2.5	Motiviert die Fertigstellung	97
4.2.6	Verbessert die Vorhersagbarkeit	98
4.3	Kurze Zeitdauer	98
4.3.1	Erleichterte Planung.	98
4.3.2	Schnelles Feedback	99
4.3.3	Verbesserter Return on Investment	99
4.3.4	Begrenzte Fehler	99
4.3.5	Wiedererweckte Begeisterung.	99
4.3.6	Häufige Checkpoints	100
4.4	Konsistente Dauer	101
4.4.1	Vorteile der Kadenz	102
4.4.2	Vereinfacht die Planung	102
4.5	Keine das Ziel beeinflussenden Änderungen	103
4.5.1	Was ist ein Sprint-Ziel?	103
4.5.2	Gegenseitige Verpflichtung.	103
4.5.3	Änderungen versus Klärung	104
4.5.4	Konsequenzen einer Änderung	104
4.5.5	Pragmatisch sein	106
4.5.6	Abnormaler Abbruch	107
4.6	Definition von Fertig (Done)	108
4.6.1	Wie lautet die Definition von Fertig?	108

4.6.2	Die Definition von Fertig kann sich im Laufe der Zeit weiterentwickeln	110
4.6.3	Definition von Fertig versus Akzeptanzkriterien	112
4.6.4	Fertig versus Fertig-Fertig	112
4.7	Abschließende Bemerkungen	113
5	Anforderungen und User Stories	115
5.1	Überblick	115
5.2	Gespräche	117
5.3	Progressive Verfeinerung	118
5.4	Was sind User Stories?	119
5.4.1	Card (Karte)	119
5.4.2	Conversation (Gespräch)	120
5.4.3	Confirmation (Bestätigung)	121
5.5	Der Detaillierungsgrad	122
5.6	In gute Stories INVESTieren	125
5.6.1	Independent (unabhängig)	125
5.6.2	Negotiable (verhandelbar)	126
5.6.3	Valuable (werthaltig)	126
5.6.4	Estimatable (schätzbar)	128
5.6.5	Passende Größe (klein)	128
5.6.6	Testable (prüfbar)	129
5.7	Nichtfunktionale Anforderungen	129
5.8	Stories zum Wissenserwerb	130
5.9	Stories sammeln	132
5.9.1	Workshop zum Schreiben von User Stories	132
5.9.2	Story Mapping	133
5.10	Abschließende Bemerkungen	134
6	Das Product Backlog	137
6.1	Überblick	137
6.2	Product-Backlog-Elemente	138
6.3	Merkmale guter Product Backlogs	139
6.3.1	Detailed appropriately (ausreichend detailliert)	139
6.3.2	Emergent	140
6.3.3	Estimated (geschätzt)	140
6.3.4	Prioritized (priorisiert)	141
6.4	Pflege	142
6.4.1	Was bedeutet Pflege?	142

6.4.2	Wer führt die Pflege durch?	143
6.4.3	Wann findet die Pflege statt?	144
6.5	Die Definition von Bereit	146
6.6	Flow Management	148
6.6.1	Release Flow Management	148
6.6.2	Sprint Flow Management	149
6.7	Welche und wie viele Product Backlogs?	150
6.7.1	Was ist ein Produkt?	150
6.7.2	Große Produkte – hierarchische Backlogs	152
6.7.3	Mehrere Teams – ein Product Backlog	153
6.7.4	Ein Team – mehrere Produkte	154
6.8	Abschließende Bemerkungen	155
7	Schätzung und Velocity	157
7.1	Überblick	157
7.2	Was und wann wir schätzen	158
7.2.1	Schätzungen für Portfolio-Backlog-Elemente	159
7.2.2	Product-Backlog-Schätzungen	159
7.2.3	Aufgabenschätzungen	160
7.3	Schätzkonzepte für Product-Backlog-Elemente	161
7.3.1	Als Team schätzen	161
7.3.2	Schätzungen sind keine Verpflichtungen	162
7.3.3	Exaktheit versus Präzision	163
7.3.4	Relative Größenschätzung	163
7.4	Schätzeinheiten für Product-Backlog-Elemente	166
7.4.1	Story-Punkte	166
7.4.2	Idealtage	166
7.5	Planungspoker	167
7.5.1	Schätzskala	168
7.5.2	Wie man spielt	169
7.5.3	Vorteile	171
7.6	Was ist Velocity?	171
7.7	Einen Velocity-Bereich berechnen	172
7.8	Die Velocity vorhersagen	173
7.9	Die Velocity beeinflussen	174
7.10	Missbrauch der Velocity	175
7.11	Abschließende Bemerkungen	176

8	Technische Schulden	177
8.1	Überblick	177
8.2	Die Folgen technischer Schulden	179
	8.2.1 Unvorhersehbarer Wendepunkt	180
	8.2.2 Zunehmend verzögerte Auslieferung	180
	8.2.3 Beträchtliche Anzahl an Defekten	180
	8.2.4 Steigende Entwicklungs- und Support-Kosten	180
	8.2.5 Das Produkt verkümmert	181
	8.2.6 Schwindende Vorhersehbarkeit	181
	8.2.7 Leistungseinbruch	181
	8.2.8 Allgemeiner Frust	182
	8.2.9 Sinkende Kundenzufriedenheit	182
8.3	Ursachen der technischen Schulden	182
	8.3.1 Druck hinsichtlich des Erreichens einer Deadline	182
	8.3.2 Erfolgreiche Versuche der Velocity-Beschleunigung	183
	8.3.3 Gerücht: Weniger Testen kann die Velocity beschleunigen	184
	8.3.4 Schulden bauen auf Schulden auf	185
8.4	Technische Schulden müssen organisiert werden	186
8.5	Die Zunahme technischer Schulden überwachen	187
	8.5.1 Bewährte technische Praktiken anwenden	187
	8.5.2 Eine starke Definition von Fertig benutzen	188
	8.5.3 Die wirtschaftlichen Aspekte technischer Schulden richtig verstehen	188
8.6	Technische Schulden sichtbar machen	191
	8.6.1 Technische Schulden auf geschäftlicher Ebene sichtbar machen	191
	8.6.2 Technische Schulden auf der technischen Ebene sichtbar machen	192
8.7	Technische Schulden abbauen	194
	8.7.1 Nicht alle technischen Schulden sollten abgebaut werden	195
	8.7.2 Wenden Sie die Pfadfinderregel an (Bauen Sie die Schulden ab, sobald sie Ihnen begegnen)	197
	8.7.3 Bauen Sie technische Schulden schrittweise ab	197
	8.7.4 Bauen Sie die technischen Schulden mit den höchsten Zinsen zuerst ab	198

8.7.5	Technische Schulden abbauen, während man für den Kunden werthaltige Arbeit erledigt	199
8.8	Abschließende Bemerkungen	200

Teil II Rollen 201

9	Der Product Owner	203
9.1	Überblick	203
9.2	Hauptaufgaben	204
9.2.1	Organisation der wirtschaftlichen Belange	205
9.2.2	Mitwirkung an der Planung	207
9.2.3	Pflege des Product Backlogs	207
9.2.4	Definition und Verifikation der Akzeptanzkriterien	207
9.2.5	Zusammenarbeit mit dem Entwicklungsteam	208
9.2.6	Zusammenarbeit mit den Stakeholdern	209
9.3	Eigenschaften/Fähigkeiten	210
9.3.1	Fachwissen	210
9.3.2	Soziale Kompetenz	211
9.3.3	Entscheidungsfindung	211
9.3.4	Verantwortung	211
9.4	Der Alltag eines Product Owners	212
9.5	Wer sollte Product Owner sein?	214
9.5.1	Interne Entwicklung	215
9.5.2	Gewerbliche Entwicklung	216
9.5.3	Ausgelagerte Entwicklung	218
9.5.4	Komponentenentwicklung	219
9.6	Product Owner kombiniert mit anderen Rollen	220
9.7	Das Product-Owner-Team	220
9.7.1	Product-Owner-Stellvertreter	221
9.7.2	Chief Product Owner	222
9.8	Abschließende Bemerkungen	223
10	ScrumMaster	225
10.1	Überblick	225
10.2	Wichtigste Aufgaben	225
10.2.1	Coach	225
10.2.2	»Dienende Führungskraft«	226

10.2.3	Prozessautorität	227
10.2.4	Schutz vor störenden Einflüssen	227
10.2.5	Beseitigung von Hindernissen	227
10.2.6	Berater in der Organisationsentwicklung	227
10.3	Eigenschaften/Fähigkeiten	228
10.3.1	Sachkundig	228
10.3.2	Neugierig	228
10.3.3	Geduldig	229
10.3.4	Teamfähig	229
10.3.5	Schützend	229
10.3.6	Transparent	230
10.4	Alltag	230
10.5	Die Rolle ausfüllen	231
10.5.1	Wer sollte ScrumMaster sein?	231
10.5.2	Ist die Rolle des ScrumMasters eine Vollzeitbeschäftigung?	232
10.5.3	ScrumMaster in Kombination mit anderen Rollen	232
10.6	Abschließende Bemerkungen	233
II	Das Entwicklungsteam	235
II.1	Überblick	235
II.2	Rollenspezifische Teams	235
II.3	Wichtigste Aufgaben	236
II.3.1	Durchführung des Sprints	236
II.3.2	Tägliches Untersuchen und Anpassen (»Inspect and Adapt«)	237
II.3.3	Pflege des Product Backlogs	237
II.3.4	Den Sprint planen	237
II.3.5	Produkt und Prozess untersuchen und anpassen	237
II.4	Eigenschaften/Fertigkeiten	238
II.4.1	Selbstorganisierend	238
II.4.2	Funktionsübergreifend vielseitig	240
II.4.3	T-förmige Fertigkeiten	241
II.4.4	Die Musketier-Einstellung	243
II.4.5	Kommunikation mit hoher Bandbreite	245
II.4.6	Transparente Kommunikation	246
II.4.7	Die richtige Größe	246
II.4.8	Fokussiert und verpflichtet	247
II.4.9	In einer nachhaltigen Geschwindigkeit arbeiten	249

11.4.10	Langlebig	250
11.5	Abschließende Bemerkungen	252
12	Die Strukturen des Scrum-Teams	253
12.1	Überblick	253
12.2	Funktionsteams versus Komponententeams	253
12.3	Koordination mehrerer Teams	258
12.3.1	Scrum of Scrums	258
12.3.2	Der Release-Train	260
12.4	Abschließende Bemerkungen	263
13	Manager	265
13.1	Überblick	265
13.2	Teams koordinieren	266
13.2.1	Grenzen definieren	267
13.2.2	Ein klares Ziel vorgeben	267
13.2.3	Teams bilden	268
13.2.4	Die Teamzusammensetzung ändern	269
13.2.5	Teams bevollmächtigen	269
13.3	Teams fördern	271
13.3.1	Die Mitarbeiter anspornen	271
13.3.2	Kompetenz entwickeln	271
13.3.3	Fachliche Anleitung bieten	272
13.3.4	Die Integrität des Teams bewahren	273
13.4	Die Umgebung ausrichten und anpassen	273
13.4.1	Agile Werte fördern	273
13.4.2	Organisatorische Hindernisse entfernen	274
13.4.3	Die internen Abteilungen ausrichten	274
13.4.4	Die Partner ausrichten	275
13.5	Den Wertschöpfungsfluss organisieren	275
13.5.1	Die Sichtweise des Systems annehmen	275
13.5.2	Die wirtschaftlichen Aspekte organisieren	276
13.5.3	Messungen und Berichte überwachen	276
13.6	Projektmanager	277
13.6.1	Projektmanagementaufgaben in einem Scrum-Team	277
13.6.2	Eine getrennte Projektmanager-Rolle bewahren	279
13.7	Abschließende Bemerkungen	283

Teil III Planen	285
14 Scrum-Planungsprinzipien	287
14.1 Überblick	287
14.2 Gehen Sie nicht davon aus, dass im Voraus erstellte Pläne korrekt sind	288
14.3 Die Vorabplanung sollte hilfreich, aber nicht exzessiv sein	288
14.4 Halten Sie sich die Planungsoptionen bis zum letzten verantwortbaren Augenblick offen	289
14.5 Konzentrieren Sie sich stärker auf das Anpassen und Neuplanen als darauf, einem Plan zu genügen	289
14.6 Den Planungsbestand richtig organisieren	292
14.7 Bevorzugen Sie kleinere und häufigere Releases	293
14.8 Lernen Sie schnell dazu und weichen Sie vom Plan ab, wenn es nötig sein sollte	295
14.9 Abschließende Bemerkungen	295
15 Planung auf mehreren Ebenen	297
15.1 Überblick	297
15.2 Portfolio-Planung	299
15.3 Produktplanung (Visionsbildung)	299
15.3.1 Die Vision	299
15.3.2 Allgemeines Product Backlog	300
15.3.3 Produkt-Roadmap	300
15.4 Release-Planung	302
15.5 Sprint-Planung	304
15.6 Tägliche Planung	304
15.7 Abschließende Bemerkungen	305
16 Portfolio-Planung	307
16.1 Überblick	307
16.1.1 Das Timing	307
16.1.2 Teilnehmer	308
16.1.3 Der Prozess	308
16.2 Zeitplanungsstrategien	310
16.2.1 Optimierung der Rendite über die Lebensdauer	311
16.2.2 Kalkulation der Verzögerungskosten	312
16.2.3 Schätzungen mit Genauigkeit statt Präzision	315
16.3 Zuflussstrategien	316
16.3.1 Den wirtschaftlichen Filter anwenden	316

16.3.2	Zufluss- und Abflussrate ausbalancieren	317
16.3.3	Sich bietende Gelegenheiten schnell ergreifen	319
16.3.4	Planen Sie kleinere, häufigere Releases	320
16.4	Abflussstrategien	322
16.4.1	Auf unerledigte Arbeit konzentrieren, nicht auf untätige Mitarbeiter	322
16.4.2	Einrichten eines WIP-Limits	322
16.4.3	Auf ein komplettes Team warten	323
16.5	Strategien zur Überprüfung der in Bearbeitung befindlichen Produkte	324
16.5.1	Die Grenznutzenrechnung verwenden	325
16.6	Abschließende Bemerkungen	326
17	Visionsfindung (Produktplanung)	329
17.1	Überblick	329
17.1.1	Das Timing	330
17.1.2	Teilnehmer	330
17.1.3	Der Prozess	332
17.2	SR4U-Beispiel	332
17.3	Die Entwicklung der Vision	334
17.4	Erstellen eines allgemeinen Product Backlogs	336
17.5	Die Definition der Produkt-Roadmap	337
17.6	Andere Aktivitäten	340
17.7	Wirtschaftlich vernünftige Visionsfindung	342
17.7.1	Eine realistische Vertrauensschwelle anstreben	343
17.7.2	Konzentrieren Sie sich auf einen kurzfristigen Planungshorizont	344
17.7.3	Handeln Sie schnell	345
17.7.4	Erwerben Sie validiertes Wissen	345
17.7.5	Nutzen Sie eine inkrementelle Finanzierung	346
17.7.6	Lernen Sie schnell dazu und weichen Sie ggf. vom Plan ab (aka Schnelles Scheitern)	348
17.8	Abschließende Bemerkungen	348
18	Release-Planung (längerfristige Planung)	349
18.1	Überblick	349
18.1.1	Das Timing	350
18.1.2	Teilnehmer	350
18.1.3	Der Prozess	351

18.2	Release-Einschränkungen	353
18.2.1	Alles fest	353
18.2.2	Umfang und Termin fest	354
18.2.3	Fester Umfang	355
18.2.4	Fester Termin	356
18.2.5	Variable Qualität	356
18.2.6	Einschränkungen aktualisieren	356
18.3	Das Product Backlog pflegen	357
18.4	Die minimal freigebbaren Funktionen (Minimum Releasable Features, MRFs) verfeinern	358
18.5	Sprint Mapping (Einordnung der Product-Backlog-Elemente)	359
18.6	Release-Planung mit festem Termin	361
18.7	Release-Planung mit festem Umfang	366
18.8	Die Kosten berechnen	368
18.9	Kommunizieren	369
18.9.1	Den Fortschritt in einem Release mit festem Umfang kommunizieren	369
18.9.2	Den Fortschritt in einem Release mit festem Termin kommunizieren	372
18.10	Abschließende Bemerkungen	373

Teil IV Sprints 375

19	Die Sprint-Planung	377
19.1	Überblick	377
19.1.1	Das Timing	377
19.1.2	Teilnehmer	377
19.1.3	Der Prozess	378
19.2	Ansätze für die Sprint-Planung	380
19.2.1	Zweiteilige Sprint-Planung	380
19.2.2	Einteilige Sprint-Planung	381
19.3	Die Kapazität ermitteln	382
19.3.1	Was ist die Kapazität?	382
19.3.2	Kapazität in Story-Punkten	384
19.3.3	Die Kapazität in Aufwandsstunden	384
19.4	Product-Backlog-Elemente auswählen	385
19.5	Zuversicht erwerben	386

19.6	Das Sprint-Ziel verfeinern	388
19.7	Die Verpflichtung finalisieren	388
19.8	Abschließende Bemerkungen	388
20	Die Sprint-Ausführung	389
20.1	Überblick	389
20.1.1	Das Timing	389
20.1.2	Teilnehmer	390
20.1.3	Der Prozess	390
20.2	Die Planung der Sprint-Ausführung	391
20.3	Flow-Management	391
20.3.1	Parallele Arbeit und Ausschwärmen	392
20.3.2	Welche Arbeit begonnen werden soll	394
20.3.3	Wie man die Arbeit an den Aufgaben organisiert	395
20.3.4	Welche Arbeit muss erledigt werden?	395
20.3.5	Wer erledigt die Arbeit?	396
20.4	Daily Scrum	396
20.5	Die Durchführung der Aufgaben – Technische Praktiken	397
20.6	Kommunizieren	398
20.6.1	Task Board	398
20.6.2	Das Sprint-Burndown-Chart	399
20.6.3	Das Sprint-Burnup-Chart	402
20.7	Abschließende Bemerkungen	403
21	Sprint Review	405
21.1	Überblick	405
21.2	Teilnehmer	406
21.3	Vorarbeiten	407
21.3.1	Entscheiden, wen man einlädt	408
21.3.2	Die Aktivität zeitlich planen	408
21.3.3	Bestätigen, dass die Sprint-Arbeit erledigt ist	409
21.3.4	Auf die Demonstration vorbereiten	410
21.3.5	Festlegen, wer was macht	410
21.4	Das Vorgehen	410
21.4.1	Zusammenfassen	411
21.4.2	Demonstrieren	412
21.4.3	Diskutieren	413
21.4.4	Ändern	413
21.5	Sprint-Review-Probleme	414
21.5.1	Abnahmen der PBIs	414

21.5.2	Sporadische Teilnahme	414
21.5.3	Umfangreiche Entwicklungsprojekte	415
21.6	Abschließende Bemerkungen	415
22	Die Sprint-Retrospektive	417
22.1	Überblick	417
22.2	Teilnehmer	419
22.3	Die Vorarbeit	420
22.3.1	Den Fokus der Retrospektive definieren	420
22.3.2	Die Übungen auswählen	421
22.3.3	Objektive Daten sammeln	421
22.3.4	Die Retrospektive strukturieren	422
22.4	Das Vorgehen	423
22.4.1	Die Atmosphäre gestalten	424
22.4.2	Gemeinsamer Kontext	425
22.4.3	Einsichten identifizieren	427
22.4.4	Aktionen festlegen	430
22.4.5	Die Retrospektive schließen	433
22.5	Dranbleiben	433
22.6	Probleme der Sprint-Retrospektive	434
22.7	Abschließende Bemerkungen	436
23	Der Weg nach vorn	437
23.1	Es gibt keinen Endzustand	437
23.2	Finden Sie Ihren eigenen Weg	438
23.3	Best Practices mit anderen teilen	438
23.4	Mit Scrum den Weg nach vorn finden	439
23.5	Immer weiter!	441
A	Referenzen	443
B	Glossar	447
	Stichwortverzeichnis	469

Vorwort von Mike Cohn

Ich habe heute Mittag bei Burger King gegessen. Auf einem Schild an der Wand war zu lesen, das Restaurant sei »Home of the Whopper« und es gäbe mehr als eine Million Möglichkeiten, einen Whopper zu bestellen. Wenn verschiedene Kombinationen aus zusätzlichen oder keinen Gurken, Tomaten, Salatblättern, Käsescheiben usw. zu mehr als einer Million Möglichkeiten führen können, einen Hamburger herzustellen, dann muss es Milliarden mögliche Wege geben, Scrum umzusetzen. Und auch wenn es *den* einen richtigen Weg nicht gibt, so gibt es doch bessere und schlechtere Methoden, um Scrum zu implementieren.

Mit *Essential Scrum* hilft Kenny Rubin den Lesern, bessere Wege zu finden. Er will mit seinem Buch nichts vorschreiben – er sagt nicht »Sie müssen dies oder jenes tun«. Stattdessen lehrt er die wichtigsten Prinzipien, die dem Erfolg mit Scrum zugrunde liegen, und zeigt uns Wahlmöglichkeiten auf, die wir haben, um diesen Prinzipien zu genügen. So gibt es z.B. keine Methode zur Planung von Sprints, die für alle Teams gilt. Was in einem Unternehmen oder Projekt funktioniert, könnte in einem anderen zum Scheitern führen. Und so lässt Kenny uns die Wahl. Er beschreibt eine Gesamtstruktur, die den Ausgangspunkt dafür bildet, warum Scrum-Teams ihre Sprints planen und welche Ergebnisse die Sprint-Planung nach sich ziehen sollte, und zeigt alternative Ansätze, die ebenfalls funktionieren. Am Ende aber liegt die Entscheidung bei den einzelnen Teams – und glücklicherweise steht diesen Teams nun dieses Buch zur Seite.

Ein unerwarteter Bonus von *Essential Scrum* ist die visuelle Sprache, die Kenny für die Kommunikation über Scrum einführt. Mir haben diese Bilder sehr dabei geholfen, dem Text zu folgen, und ich vermute, dass sie in künftigen Diskussionen über Scrum zum Allgemeinut werden.

Die Welt hat schon lange auf dieses Buch gewartet. Scrum begann als kleines Konzept. Das erste Buch, in dem es Erwähnung fand – *Wicked Problems, Righteous Solutions* von DeGrace und Stahl aus dem Jahr 1990 –, erledigte das auf sechs Seiten. Doch in den mehr als 20 Jahren seit Erscheinen dieses Buches hat sich Scrum ausgeweitet. Es wurden neue Rollen, Meetings und Artefakte eingeführt und verfeinert. Mit jeder neuen Ergänzung bestand allerdings auch die Gefahr, dass wir das »Herz« von Scrum verlieren – also den Teil, bei dem es darum geht, dass das Team plant, wie es etwas machen möchte, einen kleinen Teil davon erledigt und dann reflektiert, was die Teammitglieder bewerkstelligt und wie gut sie zusammengearbeitet haben.

Mit *Essential Scrum* holt Kenny uns zurück in das Herz von Scrum. Und von dort aus können die Teams beginnen, die Entscheidungen zu treffen, die notwendig sind, wenn sie Scrum anwenden und sich zu eigen machen wollen. Dieses Buch erweist sich als unent-

Vorwort von Mike Cohn

behrlicher Führer, der den Teams hilft, aus den Milliarden möglichen Wegen zur Umsetzung von Scrum denjenigen auszuwählen, der zum Erfolg führt.

– Mike Cohn

Autor von *Succeeding with Agile*, *Agile Estimating and Planning* und *User Stories Applied*

www.mountaingoatsoftware.com

Vorwort von Ron Jeffries

Als Kenny mich bat, ein Vorwort für *Essential Scrum* zu schreiben, dachte ich: »Das geht schnell und leicht, schließlich wird es nur ein kurzes Buch sein, eine direkte und einfache Beschreibung von Scrum.« Ich kannte Kennys Arbeit und wusste daher, dass es sich gut lesen lassen und nicht zu lang sein würde. Es gibt nichts Besseres!

Stellen Sie sich meine Überraschung und mein Entzücken vor, als ich feststellte, dass das Buch praktisch alles behandelt, was man über Scrum wissen muss – sowohl als Anfänger als auch als alter Hase. Doch damit nicht genug: Kenny beginnt mit den zentralen Konzepten, darunter die agilen Prinzipien, die allen agilen Methoden zugrunde liegen, und einem schnellen Überblick über das Scrum-Framework. Und dann dringt er tiefer und tiefer und tiefer vor. Das Buch liest sich trotzdem immer noch gut und ist außerdem unglaublich umfangreich.

Kenny behandelt zunächst ausführlich die Planung, betrachtet Anforderungen, Stories, das Backlog, Schätzungen sowie die Velocity. Dann führt er uns tiefer in die Scrum-Prinzipien ein und hilft uns beim Umgang mit allen Ebenen des Planens und all den Zeithorizonten. Er beschreibt, wie Sprints geplant, ausgeführt, nachgeprüft und verbessert werden. Und dabei liefert er mehr als nur die Grundlagen und weist zudem auf wichtige Probleme hin, die Ihnen auf Ihrem Weg begegnen können.

Mein eigener Fokus in Scrum und den agilen Arbeitsweisen liegt auf den notwendigen Entwicklerfähigkeiten, die sicherstellen sollen, dass Teams in jedem Sprint echte, funktionierende, unternehmensfokussierte Software abliefern. Kenny hilft uns dabei zu verstehen, wie man Konzepte wie die Velocity und technische Schulden sicher und gut einsetzen kann. Beides sind wichtige Themen, mit denen Sie sich unbedingt vertraut machen sollten.

Die Velocity verrät uns, wie viel das Team im Laufe der Zeit abliefern. Wir können sie nutzen, um ein Gefühl dafür zu entwickeln, wie viel wir schaffen und ob wir uns verbessern. Kenny warnt uns jedoch, dass wir unsere Geschäftsergebnisse schädigen, wenn wir die Velocity als Maß für die Leistung verwenden – und er verrät uns auch, woran das liegt.

Technische Schulden sind zu einem sehr weit gefassten Begriff geworden, der sich auf fast alles bezieht, was im Code schiefgehen kann. Deshalb klärt Kenny für uns die verschiedenen Bedeutungen auf und hilft uns dabei zu verstehen, warum wir uns um diese scheinbar technischen Details kümmern sollten. Mir gefällt vor allem seine Erklärung, dass Druck, der auf das Team ausgeübt wird, ganz unweigerlich dazu führt, dass die Qualität und die Pünktlichkeit leiden.

Scrum nutzt wie alle agilen Methoden einen untersuchenden Ansatz mit schnellem Feedback. Kenny erzählt uns in diesem Zusammenhang auch davon, wie er einmal Lochkarten benutzt hat – und das erinnerte mich an meine früheste Erfahrung mit Rechentechnik, viele Jahre, bevor Kenny seine erste Lochkarte gesehen hat.

Als College-Student hatte ich das Glück, eine Art Praktikum im Hauptquartier der Strategic Air Command in Omaha machen zu dürfen. Damals wurden noch Lochkarten benutzt. Meine Karten wurden im SAC-Hauptquartier mehrere Etagen unter die Erde geschickt und auf dem Computer ausgeführt, der auch in einem Krieg eingesetzt werden würde. Ich hatte das Glück, ein oder zwei Durchläufe pro Tag zu bekommen.

Sobald meine Sicherheitsfreigabe kam, ging ich mitten in der Nacht hinunter in den Computerraum. Ich beschwatzte Sergeant Whittaker, mich meine eigenen Programme ausführen zu lassen. Dazu setzte ich mich an die Konsole der Maschine – ja genau, an die Maschine, deren Hauptaufgabe es sein würde, einen Atomwaffenangriff durchzuführen. Aber nur keine Panik, der rote Knopf war nicht in diesem Raum.

Durch das direkte Arbeiten an der Maschine schaffte ich zehnmals mehr Arbeit, als wenn ich darauf hätte warten müssen, dass meine Karten nach unten und die gedruckten Ergebnislisten wieder nach oben gebracht worden wären. Die Feedbacks kamen schneller, ich lernte schneller und meine Programme funktionierten eher.

Und genau darum geht es auch bei Scrum. Anstatt Monate oder gar Jahre darauf zu warten, zu erfahren, was die Programmierer eigentlich machen, finden wir das mit Scrum alle paar Wochen heraus. Ein Scrum-Product-Owner mit einem wirklich guten Team sieht schon nach wenigen Tagen, wie die Funktionen Form annehmen!

Das ist es auch, worum es in Kennys Buch geht. Wenn Scrum für Sie neu ist, dann lesen Sie es von vorn bis hinten durch und legen Sie es anschließend nicht allzu weit weg. Wenn Sie Scrum schon eine Weile benutzen, dann überfliegen Sie es und halten Sie es anschließend weiterhin in griffbereiter Nähe.

Wenn Sie über irgendetwas nachgrübeln, was gerade in Ihrem Team passiert oder sich fragen, welche Dinge Sie einmal ausprobieren könnten, dann nehmen Sie das Buch zur Hand und schauen Sie sich um. Sie werden aller Wahrscheinlichkeit nach fündig werden.

– Ron Jeffries

Einleitung

Dieses Buch beschreibt das Wesen von Scrum – die Dinge, die Sie wissen müssen, wenn Sie Scrum erfolgreich einsetzen wollen, um innovative Produkte und Dienstleistungen bereitzustellen.

Was ist das Wesen von Scrum?

Scrum beruht auf einer kleinen Menge an Kernwerten, -prinzipien und -praktiken (zusammenfassend als Scrum-Framework bezeichnet). Organisationen, die Scrum einsetzen, müssen das Scrum-Framework in seiner Gänze annehmen. Das muss sicher nicht in der ganzen Organisation auf einmal geschehen, aber zumindest in den ersten Teams, die Scrum benutzen werden. Scrum komplett anzunehmen, bedeutet jedoch nicht, dass die Organisationen dieses Entwicklungsverfahren entsprechend einer vorgefertigten Einheitsformel umsetzen müssen. Es bedeutet vielmehr, dass sie sich immer an das Scrum-Framework halten müssen, während sie ihre eigene passende Mischung aus den Vorgehensweisen für ihre individuelle Scrum-Umsetzung entwickeln.

Essential Scrum kombiniert die Werte, Prinzipien und Praktiken von Scrum mit einer Reihe bewährter Ansätze, die mit dem Scrum-Framework konsistent sind, aber nicht von ihm vorgegeben werden. Einige dieser Ansätze werden sich für Ihre Situation eignen, andere wiederum nicht. Jeder Ansatz muss untersucht und an Ihre jeweiligen Umstände angepasst werden.

Die Ursprünge dieses Buches

Als Agile/Scrum-Berater und -Trainer werde ich oft nach einem Referenzbuch für Scrum gefragt – einem, das einen umfassenden Überblick über das Scrum-Framework bietet und darüber hinaus die beliebtesten Ansätze für die Anwendung von Scrum präsentiert. Da es mir nicht gelungen ist, ein einziges Buch zu finden, das diese Themen auf einem Niveau behandelt, das für heutige Anwender sinnvoll wäre, habe ich immer gleich eine ganze Sammlung an Büchern empfohlen: einige, die das Scrum-Framework diskutieren, aber nicht mehr aktuell oder in gewisser Weise unvollständig sind, einige hoch angesehene Agile-Bücher, die sich nicht ausschließlich auf Scrum beschränken, und eine Handvoll Bücher, die sich auf einen speziellen Aspekt von Scrum oder einen bestimmten Ansatz konzentrieren, aber nicht das komplette Scrum-Framework in aller Tiefe behandeln. Das sind viele Bücher für jemanden, der nur eine einzige Ressource sucht, die das Wesen von Scrum abdeckt!

Die Begründer von Scrum (Jeff Sutherland und Ken Schwaber) bieten eine Scrum-spezifische Publikation namens *The Scrum Guide*. Dieses kurze Dokument (ca. 15 Seiten) wird von seinen Autoren als das »definitive Regelbuch zu Scrum und die Dokumentation von Scrum selbst« beschrieben (Schwaber und Sutherland 2011). Sie vergleichen ihr Werk mit den Regeln des Schachspiels, die »beschreiben, wie die Figuren gesetzt werden, wie gewechselt wird, was ein Gewinn ist usw.«. Obwohl *The Scrum Guide* als Überblick oder Regelwerk zu Scrum ganz nützlich ist, ist es von seiner Anlage her nicht als umfassende Quelle für alle wesentlichen Scrum-Kenntnisse gedacht. Stellen Sie sich zur Verdeutlichung einfach vor, Sie würden einem Schachanfänger eine 15-seitige Beschreibung der Regeln des Schachspiels geben und dann von ihm erwarten, dass er anschließend ein anständiger Spieler ist. Das funktioniert nicht. Genauso wenig können Sie erwarten, dass jemand *The Scrum Guide* liest und sofort gute Ergebnisse abliefert.

Dieses Buch, *Essential Scrum*, ist der Versuch, die eine entscheidende, bisher fehlende Quelle für alles wesentliche Wissen über Scrum bereitzustellen. Es enthält eine tiefgreifende Diskussion der Scrum-Prinzipien, -werte und -praktiken – eine, die in den meisten Fällen mit führenden Köpfen aus der Agile-Szene sowie dem *The Scrum Guide* konform geht. (Ich weise darauf hin und erkläre, wo von den allgemein bekanntesten Ansichten abgewichen wird.) Dieses Buch beschreibt außerdem Ansätze, die mit dem Scrum-Framework konsistent sind und erfolgreich von mir und den von mir trainierten Teams eingesetzt wurden. Es soll keine anderen Bücher ersetzen, die eine tiefgreifende vertikale Behandlung einer vorhandenen Scrum-Praxis oder -Vorgehensweise liefern. Solche Bücher ergänzen vielmehr dieses Buch und gehen teilweise sogar darüber hinaus. Stellen Sie sich *Essential Scrum* lieber als einen Ausgangspunkt Ihrer Reise vor, auf der Sie Scrum einsetzen, um Ihre Kunden zu erfreuen.

Zielgruppe

Für die vielen Tausend Leute, die meine Kurse »Working on a Scrum Team«, »Certified ScrumMaster« und »Certified Scrum Product Owner« besucht haben, und die vielen Teams, die ich trainiert habe, wird dieses Buch Themen, die wir bereits diskutiert haben, wieder auffrischen und vielleicht auch näher erläutern. Und für die noch viel größere Anzahl an Leuten, mit denen ich noch nicht das Vergnügen hatte zusammenzuarbeiten, wird es entweder eine erste Einführung in Scrum und agile Praktiken sein oder eine Chance, Scrum in einem anderen Licht zu sehen und die eigene Anwendung von Scrum zu verbessern.

Ich habe dieses Buch nicht für eine bestimmte Rolle geschrieben – es ist nicht speziell für Product Owner oder ScrumMaster oder Mitglieder des Entwicklungsteams gedacht. Stattdessen soll es allen, die direkt oder indirekt mit Scrum zu tun haben, ein gemeinsames Verständnis von Scrum und den Prinzipien, auf denen es beruht, vermitteln. Ich hoffe, dass Ihre Organisation mit dieser gemeinsamen Grundlage in eine bessere Lage versetzt wird, Scrum erfolgreich einzusetzen.

Ich stelle mir vor, dass jedes Mitglied des Scrum-Teams dieses Buch auf seinem Schreibtisch hat, aufgeschlagen in einem Kapitel, das für die gerade ausgeführte Arbeit relevant ist. Ich stelle mir außerdem Manager auf allen Ebenen der Organisation vor, die das Buch lesen, weil sie verstehen wollen, wie sich Scrum effektiv zum Organisieren der Arbeit ein-

setzen lässt und welche organisatorischen Änderungen erforderlich sind, um Scrum erfolgreich umzusetzen. Organisationen, die einen anderen agilen Ansatz als Scrum benutzen oder benutzen wollen, werden die hier enthaltenen Informationen nichtsdestotrotz für ihre spezielle Version des agilen Denkens hilfreich finden.

Der Aufbau dieses Buches

Dieses Buch beginnt mit einer kurzen Einführung in Scrum (Kapitel 2) und schließt mit einer Diskussion des vorwärtsweisenden Weges (Kapitel 23). Die restlichen Kapitel sind in vier Teile gegliedert:

- Teil I – Kernkonzepte (Kapitel 2–8): Scrum-Framework, agile Prinzipien, Sprints, Anforderungen und User Stories, Product Backlog, Schätzungen und Velocity sowie technische Schulden
- Teil II – Rollen (Kapitel 9–13): Product Owner, ScrumMaster, Entwicklungsteam, Scrum-Team-Strukturen und -Manager
- Teil III – Planung (Kapitel 14–18): Scrum-Planungsprinzipien, mehrstufige Planung, Portfolio-Planung, Visionsbildung/Produktplanung und Release-Planung
- Teil IV – Sprints (Kapitel 19–22): Sprint-Planung, Sprint-Ausführung, Sprint Review und Sprint-Retrospektive

Wie Sie dieses Buch benutzen

Wie man es erwarten würde, schrieb ich dieses Buch in der Annahme, dass die meisten Leute es strikt von vorn nach hinten lesen würden. Wenn Sie mit Scrum noch nicht so vertraut sind, dann sollten Sie auch tatsächlich so vorgehen, weil die Kapitel normalerweise aufeinander aufbauen. Sollten Sie sich zunächst einmal einen Komplettüberblick über das Scrum-Framework verschaffen wollen, dann lesen Sie Kapitel 2.

Für diejenigen, die bereits mit Scrum vertraut sind, eignet sich dieses Buch als Scrum-Referenz. Falls Sie sich für Sprint-Retrospektiven interessieren, dann gehen Sie direkt zu Kapitel 22. Wollen Sie die Feinheiten des Product Backlogs untersuchen, lesen Sie Kapitel 6. Ich empfehle jedoch allen – auch denen, die Scrum schon kennen – dringend, Kapitel 3 komplett zu lesen. Die Prinzipien, die dort dargestellt werden, bilden die Grundlage für das Scrum-Framework und den Rest des Buches – und dabei handelt es sich nicht einfach um eine Wiederholung der Werte und Prinzipien des Agile Manifesto (Beck et al. 2001), die Sie in vielen anderen Beschreibungen von Scrum finden.

Visual AGILExicon

Ich bin stolz, in diesem Buch eine neue visuelle Sprache zur Beschreibung von Scrum präsentieren zu dürfen – Visual AGILExicon. Mithilfe dieser Sprache wurden die mehr als 200 Grafiken in diesem Buch erstellt. Visual AGILExicon besteht aus einem Vokabular aus Icons, die speziell zur Darstellung der wesentlichen Scrum-Rollen, -Artefakte und -Aktivitäten entworfen wurde, und stellt somit eine effektive Methode dar, um Kon-

zepte zu vermitteln und das allgemeine Verständnis von Scrum zu verbessern. Wenn Sie Visual AGILExicon in ihrer ganzen Farbenpracht genießen wollen, finden Sie unter www.innolution.com weiterführende Informationen. Diese Website enthält auch eine Vielzahl an Ressourcen und Diskussionen im Zusammenhang mit diesem Buch.

Legen wir los

Wie auch immer Ihre Rolle oder Situation aussieht: Es gibt sicher einen Grund, weshalb Sie dieses Buch gewählt haben. Nehmen Sie sich Zeit, um Scrum kennenzulernen. Auf den folgenden Seiten wird ein mächtiges Framework vorgestellt, das Sie sich zu eigen machen können und das es Ihnen ermöglicht, die Art und Weise zu verbessern, in der Sie Produkte und Dienstleistungen entwickeln und ausliefern, um Ihre Kunden zufriedenzustellen.

Danksagungen

Dieses Buch wäre ohne die Hilfe vieler Leute, einschließlich der Tausenden von Teilnehmern an meinen Agile-Kursen und Trainingssessions, nicht möglich gewesen. All diese Menschen namentlich aufzuführen, wäre schier unmöglich, daher werde ich mich hier auf einzelne Personen beschränken. Aber auch diejenigen, die ich an dieser Stelle nicht namentlich erwähne, sollen wissen, dass all unsere Diskussionen und E-Mail-Korrespondenzen von unschätzbarem Wert für mich gewesen sind und dieses Buch definitiv beeinflusst haben!

Mein besonderer Dank gilt Mike Cohn, Rebecca Traeger und Jeff Schaich. Ohne die unverzichtbaren Beiträge dieser drei Menschen wäre dieses Buch nur ein Schatten seiner selbst.

Mike Cohn ist mein Freund und Kollege, seit wir im Jahr 2000 bei Genomica das erste Mal zusammengearbeitet haben. Er war so großzügig, mein Buch in die *Mike Cohn Signature Series* aufzunehmen. Durch die Verbindung zu Mike und den anderen angesehenen Autoren dieser Buchreihe fällt ein Teil des Glanzes auch auf mich, wie meine Eltern sagen würden. Mike war mein Ansprechpartner, wann immer ich Ideen wälzen oder Buchstrategien diskutieren wollte. Er hat trotz seines irren Terminkalenders immer Zeit gefunden, die einzelnen Kapitel zu lesen und mir seine Meinung dazu zu sagen. Die Zusammenarbeit mit Mike im Laufe der letzten Jahre war ausgesprochen lohnend – und ich hoffe, wir können sie auch in der Zukunft fortsetzen.

Rebecca Traeger war bei diesem Buch meine persönliche Lektorin. Wir arbeiten bereits seit meiner Zeit als Managing Director der Scrum Alliance im Jahr 2007 zusammen. Damals war Rebecca Redakteurin der Website von Scrum Alliance. Durch diese Arbeit wurde sie zur führenden Fachredakteurin zum Thema Agile. Gleich als ich anfang, dieses Buch zu schreiben, habe ich Rebecca gefragt, ob sie wieder mit mir zusammenarbeiten würde. Und zu meinem großen Glück hat sie zugesagt. Sie war stets die Erste, die die fertiggestellten Kapitel zu sehen bekam. Manchmal brachte mich ihr Feedback sogar etwas in Verlegenheit, weil sie meine Ausführungen häufig so umformulierte, dass sie verständlicher und auch nachvollziehbarer waren. Sollten Sie also irgendeinen Abschnitt dieses Buches als ganz besonders gut beschrieben empfinden, dann können Sie sicher sein, dass das an Rebecca liegt – im anderen Fall habe ich vermutlich idiotischerweise ihre Vorschläge ignoriert.

Jeff Schaich ist ein außergewöhnlicher Künstler und Designer. Wir haben an so vielen verschiedenen Kunstprojekten zusammengearbeitet, dass ich mich gar nicht mehr an alle erinnern kann. Bereits in der Frühphase dieses Buches hatte ich den Wunsch, ein Agile/Scrum-Vokabular aus Icons zu schaffen, das als Grundlage für meine Trainingspräsentationen und viele der mehr als 200 Abbildungen in diesem Buch dienen könnte. Ich wusste, dass ich dafür einen großartigen Designer brauchen würde. Und Jeff nahm die Herausforderung an. Manchmal erschien mir die Arbeit an diesem Buch wie zwei separate Projekte –

einerseits das Schreiben und andererseits die Ausarbeitung der künstlerischen Konzepte. Ich weiß wirklich nicht, was länger gedauert hat – allerdings steht zweifelsfrei außer Frage, dass dieses Buch ohne Jeffs künstlerischen Beitrag beträchtlich schlechter geworden wäre.

Ich fühle mich äußerst geehrt, dass sowohl Mike Cohn als auch Ron Jeffries, zwei Koryphäen der agilen Gemeinde, Vorwörter zu diesem Buch geschrieben haben! Sie haben es auf ihre jeweils ganz eigene Weise geschafft, es in einen Kontext zu setzen und die Tür für eine Diskussion zu öffnen. Außerdem: Mike, hör auf, bei Burger King zu essen, und danke, Ron, dass du den roten Knopf nicht gedrückt hast!

Außerdem möchte ich den vielen Menschen danken, die sich die Zeit genommen haben, die Kapitel fachlich zu begutachten und mir ihre Meinungen mitzuteilen. Für ihr umfangreiches Feedback möchte ich mich vor allem bedanken bei: Joe Balistreri, Johannes Brodwall, Leyna Cotran, Martine Devos, Scott Duncan, Ilan Goldstein, John Hebley, Geir Hedemark, James Kovacs, Lauri Mackinnon, Robert Maksimchuk und Kevin Tureski.

Für ihr ausgezeichnetes Feedback zu ausgewählten Kapiteln danke ich außerdem: Lyssa Adkins, John Bauer, Sameer Bendre, Susan Briscoe, Pawel Brodzinski, Rowan Bunning, Josh Chappell, Lisa Crispin, Ward Cunningham, Cornelius Engelbrecht, Julia Frazier, Brindusa Gabur, Caroline Gordon, Drew Jemilo, Mike Klimkosky, Tom Langerhorst, Bjarne Larsen, Dean Leffingwell, Maurice le Rutte, David Luzquiños, Lv Yi, Shay McAulay, Armond Mehrabian, Sheriff Mohamed, Cuan Mulligan, Greg Pease, Roman Pichler, Jacopo Romei, Jens Schauder, Bill Schroeder, Yves Stalgies, Branko Stojaković, Howard Sublett, Julie Sylvain, Kevin Tambascio, Stephen Wolfram und Michael Wollin.

Darüber hinaus gilt mein Dank auch den Mitarbeitern bei Pearson, die sich bei diesem Projekt als großartige Partner erwiesen haben. Sie tolerierten meine Verspätungen mit viel Geduld und haben mich stets ermutigt. Besonderer Dank geht an Chris Guzikowski, der dieses Buchprojekt von Anfang an begleitet hat. Er war von meinem ersten Pearson-Treffen in einer Kneipe in Lexington, MA, bis zum Ende der Produktion mit dabei. Auch möchte ich Olivia Basegio danken, die sich gekonnt um die Logistik gekümmert hat, sowie Julie Nahil, die das Projekt ganz fantastisch überwacht hat. Danke auch an Barbara Wood für ihre großartige Hilfe beim Aufpolieren des Manuskripts und an Gail Cocker für das Zusammensetzen der Grafiken zu einem wunderbaren Ganzen.

Meiner Assistentin Lindsey Kalicki bin unglaublich dankbar dafür, dass ich viele wichtige Aufgaben auf sie abladen und mich dadurch weiter auf die Entwicklung des Buches konzentrieren konnte. Ich habe Glück, mit einem solchen Profi zusammenarbeiten zu dürfen.

Die größte Anerkennung gebührt jedoch meiner Familie – Jenine, Jonah und Asher – und der entscheidenden Rolle, die sie gespielt hat. Ich habe ihnen während der langen Entstehungsphase dieses Buches sehr viel abverlangt. Keine noch so große Dankbarkeit kann den Druck auf meine Familie und unsere verlorene gemeinsame Zeit wiedergutmachen.

Jenine ist meine wahre Seelenverwandte und hat mir durch die Höhen und Tiefen beim Schreiben dieses Buches stets zur Seite gestanden. Wenn ich auch nur versuchen wollte, all die Opfer aufzuzählen, die sie gebracht hat, damit ich schreiben konnte, würde dieses Buch auf den doppelten Umfang anwachsen. Ohne sie hätte ich es nicht geschafft!

Das Witzige ist: In dem Jahr nach unserer Heirat 1993 brachte ich mein erstes Buch, *Succeeding with Objects*, heraus. Damals musste ich Jenine versprechen, dass ich nie wieder ein Buch schreiben würde. Zu meinem Glück verblassen die Erinnerungen nach 15 Jahren