



Vorwort

Boris Gloger

Scrum

Produkte zuverlässig und schnell entwickeln

ISBN (Buch): 978-3-446-43338-0

ISBN (E-Book): 978-3-446-43394-6

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-43338-0>

sowie im Buchhandel.

Geleitwort von Ken Schwaber

Scrum ist inzwischen häufig in Entwicklungsorganisationen anzutreffen. Manchmal findet die Einführung von Scrum bei kritischen Projekten im Verborgenen statt. Ich bezeichne dies als „Bottom up“-Scrum. Es geschieht aber immer häufiger, dass auch die Geschäftsleitung die Steigerung bei Kundenzufriedenheit, Qualität und Produktivität bemerkt und deshalb beschließt, Scrum im „Top down“-Verfahren in ihrem Unternehmen einzuführen.

Die Ergebnisse unternehmensweiter Einführungen von Scrum sind gemischt. Ein Manager in solch einem Unternehmen fragte mich einmal, was meiner Meinung nach auf Scrum folgen werde. Man hatte RUP, DSDM und eine Reihe anderer Methodologien vor Scrum eingesetzt. Was kommt danach? Ich erklärte ihm freundlich, dass Scrum keine Methodologie sei, sondern ein Framework zur Risikosteuerung und Wertoptimierung durch häufige Neuplanung. Der entscheidende Vorteil, den Scrum bietet, ist die Tatsache, dass Hindernisse und Dysfunktionalitäten sichtbar werden, die gegen die Erstellung optimaler Produkte stehen, sodass sie sich auf systematische Weise beheben lassen. Das Entscheidende ist, dass die Funktionsstörungen behoben werden. Wenn ein Unternehmen Scrum nicht dazu einsetzt, sich selbst zu analysieren und zu optimieren, spielt es keine Rolle, was als Nächstes „eingeführt“ wird – die Probleme sind nicht beseitigt, und es fehlt weiterhin der Wille, es besser zu machen.

Viele Unternehmen versuchten, die Vorteile einer schlanken Denkweise, „Lean Thinking“, in die alltäglichen Prozesse zu integrieren. Einige wie Toyota gewannen dadurch einen riesigen Wettbewerbsvorteil. Andere wiederum erzielten in einigen bestimmten Geschäftsfunktionen Vorteile. Die meisten versuchten es und scheiterten. Der Umstieg von einem vorausplanenden zu einem anpassenden Arbeitsstil war zu mühevoll und stellte eine zu große Veränderung dar.

Ich erlebte dasselbe in Unternehmen, die Scrum im „Top down“-Verfahren einführten. Einige schaffen es sehr gut, überwältigende Wettbewerbsvorteile zu erzielen. So ist zum Beispiel ein Unternehmen nun in der Lage, seine gesamte Produktsuite täglich zu releasen. Davon profitieren die Kunden enorm, die in jedem Release zeitkritische Informationen benötigen. Und der Wettbewerber, der seine Releases nur einmal im Monat liefern kann, verliert schnell Marktanteile.

Viele jedoch geraten in Schwierigkeiten, wenn sie Scrum als Methodologie behandeln, der sie beim Schreiben von Code in der gewohnten Manier folgen. Scrum setzt auf reife Individuen, die das Framework, ihre professionelle Erfahrung und den gesunden Menschenverstand einsetzen. Sie verwalten sich selbst in kleinen Teams, die ihre Arbeit kontinuierlich integrieren. Sie planen jede Iteration neu, um den Wert zu optimieren, das Risiko zu senken und ihre Kreativität optimal zu nutzen. Das ist harte Arbeit und ein ziemlicher Umstieg von den traditionelleren, vorausplanenden Methodologien. Es ist einfach, die Informationen zu

ignorieren, die mit Scrum transparent werden, und schwer, die harte Arbeit anzugehen, die Organisation zu verbessern und den Produktwert zu optimieren.

Unternehmen, die versuchen, Scrum einzusetzen, ohne sich zu verändern, sich intelligent zu analysieren und sich anzupassen, stehen schlechter da als zuvor. Die Produktqualität sinkt schneller. Der „Death March“ am Ende herkömmlicher Projekte wird ein „Death March“, der in jeder Iteration auftritt.

Ich wünsche allen, die mit Scrum die Produktentwicklungspraktiken im Unternehmen verbessern, das Beste und fürchte um diejenigen, die mit Scrum einfach die Tyrannei des Wasserfall- und vorausplanenden Managements über Bord werfen – sie sind frei, dies zu tun, doch wird es nicht ohne Konsequenzen bleiben.

Boston im Februar 2008

Ken Schwaber

Vorwort zur 1. Auflage

Warum nutze ich Scrum, bin Scrum Trainer, habe eine Consulting-Firma, die Kunden hilft, Scrum zu nutzen, und wieso versuche ich selbst, die Prinzipien, die hinter Scrum stecken, zu verwirklichen? Vielleicht ist es der gleiche Grund, der Sie bewegt, dieses Buch in die Hand zu nehmen: Ich bin unzufrieden.

Ich sehe jeden Tag, wie intelligente und gut ausgebildete Menschen zur Arbeit gehen und an ihrer Arbeit keine Freude mehr empfinden. Menschen wechseln den Job und hoffen, dass dieser Job die erhoffte Befriedigung bringt. Und am Ende sind sie wieder gelangweilt, schalten ab und wollen am liebsten zu Hause bleiben.

Ich habe gesehen, dass Software-Entwicklungsprojekte scheiterten, weil sich niemand verantwortlich gefühlt hatte. Es ist absurd: Projekte, an denen Dutzende Menschen hart und lange gearbeitet hatten, scheiterten, weil am Ende alle allein die Schuld gegeben hatten und nur noch jeder daran interessiert war, seinen eigenen Bereich zu verteidigen. Obwohl jeder Beteiligte früh sah, dass sich das Projekt auf dem Holzweg befand, wurde es fortgeführt, man ging mit offenen Augen auf den Abgrund zu.

Ich sehe Menschen, die ihr Leben im privaten Alltag meistern. Aber wenn sie morgens in ihre Firma gehen, werden sie dort zu ängstlichen Wesen. Menschen, die genau wissen, was sie können, trauen sich nicht, ihren Chefs zu sagen, dass die Anweisungen, die sie erhalten, sinnlos und unproduktiv sind. Sie bekommen in Besprechungen Schweißausbrüche, wenn sie etwas sagen sollen, oder sie sind froh, wenn sie den ganzen Tag nicht von ihrem Chef wahrgenommen werden.

Ich sehe Chefs von Software-Entwicklungsabteilungen resignieren, weil ihre Mitarbeiter nicht motiviert sind, nicht tun, was getan werden müsste, und abends lieber fluchtartig nach Hause gehen, als fünf Minuten länger in der Firma zu sitzen. Das Resultat sind Chefs, die in ihrer Verzweiflung beginnen, Kontrollmechanismen aufzubauen, die die begonnene „Abwärtsspirale“ verstärken.

Das machte mich unzufrieden, und ich wollte das ändern. Ich dachte am Anfang, es läge an der falschen Art und Weise, Software-Entwicklung zu betreiben, an den falschen Methoden und Tools. Ich dachte, es läge an den falschen Managementmethoden oder daran, dass an den entscheidenden Stellen die falschen Leute sitzen. In der Rolle des Business-Analysten eines Entwicklungsteams vermutete ich zuerst, dass es am unterschiedlichen Sprachgebrauch von Software-Entwicklern und Fachabteilungen liegen musste und dass es doch einen Weg geben müsste, das babylonische Sprachgewirr aufzulösen. Kurz: Ich war auf der Suche nach der Methode, mit der man es richtig machen kann.

Dann, Jahre später, fand ich die Methode: Scrum. Auf den ersten Blick schien es so, als wäre Scrum die Antwort auf all die Fragen, die ich so hatte. Schnell stellte sich heraus, dass Scrum

diese Antworten nicht liefern konnte. Scrum zeigte mir aber einen Weg, wie man die Antworten finden konnte, und machte klar, wohin man schauen musste, wenn man Probleme in der Software-Entwicklung lösen wollte. Scrum zeigte nicht, wie ich es richtig machen sollte. Scrum zeigte mir nur ständig, wo ich noch etwas tun musste. Ich musste meine Management-Skills verbessern, Mitarbeiter kündigen, neue Entwicklungsmethoden einführen, mich mit meinen Chefs anlegen – einmal zog ich die Konsequenzen selbst. Also alles in allem Dinge, die unbequem sind, die man nicht unbedingt gerne tut und die viel harte Arbeit erfordern. Scrum machte es mir und vielen meiner Mitarbeiter also nicht leichter, sondern es schien, als würde es sogar schwerer werden. Aber uns fiel auf, dass sich diese Schwierigkeiten mit dem Erlernen und Trainieren einer neuen Sportart vergleichen ließ. Es machte Spaß und war befriedigend. Zwar ging es nicht ohne Aufwand und Mühe, ohne hartes Training, ständiges Wiederholen von bestimmten Übungen und ständiges Überprüfen und Evaluieren unseres Fortschrittes. Aber wir wurden belohnt. Unsere Produktivität stieg, wir hatten mehr Freude an der Arbeit, und unsere Chefs wurden mit jeder Woche zufriedener mit uns.

In diesem Buch möchte ich Ihnen zeigen, wie auch Sie diese Erfolge erzielen können. Scrum wird Ihnen einfach erscheinen und doch werden Sie ständig die Frage im Kopf haben: „Und wie funktioniert das bei mir?“ Sie werden sich fragen, ob Scrum für Sie anwendbar ist und ob es funktioniert.

Ich kann Ihnen diese Frage beantworten. Scrum und seine Praktiken sind erfolgreich. Hunderte von Firmen und Tausende von Projektteams nutzen Scrum und sind im Entwickeln von Software erfolgreicher geworden. Haben diese Teams noch Probleme? Ja, viele! Sie finden sogar ständig neue Probleme. Aber sie haben sich auf den Weg gemacht. Daher wissen sie, wie viel noch zu tun ist. Denn erst wenn man auf dem Weg ist, bemerkt man, wie viel Wegstrecke vor einem liegt. Wenn Sie für einen Marathon trainieren, bemerken Sie auch erst nach dem Beginn des Trainings, wie hart der Weg wirklich ist.

Dieses Buch enthält die Ideen von unzähligen Personen, denen ich zutiefst dankbar bin. An erster Stelle Ken Schwaber und Jeff Sutherland, die uns allen gezeigt haben, wie einfach es ist, das Chaos zu kontrollieren. Norman Kerth, der mir das Wesen der Projekt-Retrospektive gezeigt hat. Jean Tabaka, Stacia Broderick, Hubert Smith, Jens Østergard und vielen anderen aus der Scrum Community, die einerseits den Weg mit mir gemeinsam gegangen sind und mir andererseits durch viele Gespräche geholfen haben, Scrum besser zu verstehen.

Ich möchte meinem ersten Scrum-Team danken: Gillian, Sven, Graig, Jakob, Niki und Marc sind mit mir damals auf die Reise gegangen. Und ich danke meinem damaligen Chef Michael Schindelar, der uns einfach ausprobieren ließ, wie Scrum funktioniert.

Mein besonderer Dank gilt meinen Freunden und Mitarbeitern, die heute mit mir Scrum in der Form leben, wie ich es verstehe und wie es in diesem Buch beschrieben ist. Nicht zu vergessen die Teilnehmer der Trainings aus vier Jahren, die alle ihren Beitrag dazu geleistet haben, dass dieses Buch, so wie es vor Ihnen liegt, geschrieben werden konnte.

Scrum ist eine Reise mit dem Ziel, seine Fähigkeiten zu erkennen, Erfahrungen zu sammeln, dabei Teamgeist entstehen zu lassen und zu erfahren, Höhen und Tiefen zu erleben, um am Ende ein Produkt zu liefern, das uns selbst und unsere Kunden begeistert, auf das wir stolz sind, weil wir uns einbringen konnten, und das als Ergebnis ein Teil von uns ist.

Viel Spaß beim Lesen!

Vorwort zur vollständig überarbeiteten 4. Auflage

10 Jahre Scrum! Im Sommer 2002 fand ich im Netz, auf der Suche nach neuen Ideen zum Projektmanagement, einen Artikel von Alistair Cockburn zur agilen Software-Entwicklung. Schnell lass ich Artikel von Jim Highsmith, Ken Schwaber, Jeff de Luca und natürlich auch das Agile Manifesto. Ich besorgte mir die Bücher von Ken Schwaber und Kent Beck zu eXtreme Programming – und dann probierte ich es aus. Es war wie eine Droge: Auf der Suche nach der richtigen Art und Weise, Projekte zu managen, begab ich mich, ohne es zu wissen, auf den Weg, ganze Unternehmenskulturen zu verändern und mein eigenes Denken und Handeln als Manager und Unternehmer ständig zu hinterfragen und neu zu gestalten. Auch in meinem eigenen Unternehmen lässt mich die Idee nicht los, für Wissensarbeiter von heute einen Rahmen zu schaffen, in dem Teams mit Spaß – und gerade deswegen hochproduktiv – an dem arbeiten, was sie erfüllt. Meine Reise begann bei einem Scrum-Team von vier Personen und führte mich über kleine und größere Software-Entwicklungsabteilungen zu Veränderungsprojekten, in denen wir unsere Klienten dabei unterstützen, ganze Unternehmensbereiche neu zu gestalten. Gleichzeitig ist es für mich die schwierigste Aufgabe, diese Idee, die bei unseren Klienten zu extremen Verbesserungen geführt hat, im eigenen Unternehmen selbst zu leben und das auf mittlerweile 30 Mit-Denker gewachsene Team nach den Managementansätzen von Gary Hamel zu führen. Ein Consulting Start-up tatsächlich nach dem Prinzip der Selbstorganisation zu bauen, dabei das Geschäftsmodell des Consultings in Frage zu stellen und konsequent zu bleiben, ist wohl meine ganz persönliche Herausforderung der kommenden zehn Jahre.

Scrum wirft bei unseren Klienten – Automobilkonzernen, Telekom-Unternehmen, Versicherungen, Versandhäusern und Internet-Diensten – heute Fragen auf, die ich beim Schreiben der 1. Auflage dieses Buches nicht einmal im Ansatz als besonders wesentlich erachtet habe. Mittlerweile konnte ich für zwei der wichtigsten Fragen – jene zum Personalmanagement und zur vertraglichen Regelung agiler Projekte – in zwei weiteren Büchern Lösungsansätze anbieten. Viele weitere Fragen warten aber darauf, aufgegriffen und beantwortet zu werden. Diese 4. Auflage soll noch deutlicher machen, warum Scrum Firmen tatsächlich produktiver machen kann. Die Arbeiten von Don Reinertsen weisen dazu den Weg, und einige seiner Ideen finden sich in diesem Buch. Themen wie Reporting oder Tools habe ich der Vollständigkeit halber belassen, wie sie waren – aus der Sicht von Scrum sind sie aber unwichtiger denn je. Das Kapitel zur Skalierung ist nach wie vor hochaktuell, und die Ideen, die Sie dazu in diesem Buch lesen werden, haben wir in vielen Firmen immer wieder erfolgreich umgesetzt. Natürlich immer leicht modifiziert, aber dazu sind Blaupausen ja da – um sie dem eigentlichen Umfeld anzupassen.

Ein Buch ist nicht so lebendig wie ein Blog oder die Mini-Updates, die wir (mein Team und ich) täglich verfassen. Auf unserem Blog www.borisgloger.com/blog finden Sie laufend die

Themen, die uns und unsere Klienten täglich bewegen. Dieses Buch soll jedoch nach wie vor die Grundlagen für die Diskussionen und den Dialog schaffen.

Mein ganz besonderer Dank gilt meinem Team. Jede und jeder Einzelne in diesem Team stößt die Veränderungen in deutschen und österreichischen Unternehmen an. Sie sind es, die jeden Tag die Überlegungen, die ich Ihnen in diesem Buch darlege, Wirklichkeit werden lassen. Danke an unser „emotionales Zuhause“ in Baden-Baden und Wien, also an das Team, das unseren Consultants und Trainern organisatorisch den Rücken für die professionelle Betreuung unserer Klienten freihält.

Diese Auflage wäre nicht zustande gekommen, gäbe es nicht Dolores Omann, die dafür gesorgt hat, dass dieses Buch textlich und inhaltlich professionell erstellt wird. Mein Dank geht auch an Margarete Metzger, Brigitte Bauer-Schiewek und Irene Weilhart vom Hanser Verlag. Die Zeit für das Arbeiten an dieser Auflage verdanke ich meiner Assistentin Janine Frensemeyer – sie hat mein Zeitmanagement in den Griff bekommen.

Unseren Klienten möchte ich mit dieser Auflage für ihr Vertrauen danken. Sie ermöglichen damit, dass wir Erfahrungen machen können, die uns alle in der deutschen und österreichischen Industrie weiterbringen.

Von ganzem Herzen danke ich meiner Frau Kathrin. Ihre Liebe macht es möglich, immer wieder die Energie und Muße zu finden, um neue Buchprojekte in Angriff zu nehmen und die auch in dieses Buch geflossen ist.

Und jetzt: Viel Spaß beim Lesen und mit Scrum im täglichen Leben!

Laxenburg, November 2012

Boris Gloger

Der Autor

Die Wiesbadener Bücherei, Red Adair und das Eindringlings-Detektionssystem der Enterprise. Drei Dinge, die Boris Gloger als Kind nachhaltig beeindruckt haben und genau genommen auch sein Verständnis von Scrum prägen. Wer seinen Terminkalender kennt, stellt sich unwillkürlich die Frage, wann er das alles liest, was er so leichtfüßig aus dem Gedächtnis zitiert. Er liest einfach in jeder freien Minute. Deswegen erschließen sich ihm



in der Regel mehrere und überraschende Sichtweisen auf ein Problem – und entsprechend auch mehrere Lösungen. An Feuerwehrheld Red Adair beeindruckt ihn das überlegte, zielgenaue Vorgehen in brenzligen Situationen. Und dass ein System selbst erkennen kann, wenn etwas schief läuft – so wie es das Raumschiff Enterprise kann –, ist für ihn nichts anderes als eine Metapher auf Scrum, das genauso direkt Fehler in einer Organisation aufzeigt. 2002 hat er sein erstes Scrum-Team bei der österreichischen ONE (heute Orange Telecommunication Austria) zum Erfolg geführt und ab diesem Zeitpunkt wesentlich dazu beigetragen, dass sich Scrum in Europa, Südafrika und Brasilien als De-facto-Standard der agilen Software-Entwicklung durchgesetzt hat. Boris Gloger hat die Rollen Kunde, Manager und Anwender in den Scrum-Prozess eingeführt und damit die notwendige Verbindung zwischen Software-Produktentwicklung, Organisation und Markt hervorgehoben.

Boris Gloger glaubt an Scrum, weil es nicht nur bessere Produkte, sondern auch eine bessere und menschlichere Arbeitswelt schaffen kann. Sein Ansatz bei Implementierungen ist es, Menschen nicht zu sturen Anwendern der Scrum-Praktiken zu machen, sondern sie durch Scrum zum Nachdenken und Verändern der Situation anzuregen. Unternehmen aus der Automobilbranche, aus dem Banken- und Versicherungssektor, der Telekommunikationsindustrie und des eBusiness setzen auf das Team von Boris Gloger, wenn es darum geht, Scrum schnell, effektiv und erfolgreich einzusetzen.

Das bor!sgloger Trainingsinstitut hat seinen Sitz in Wien, das Beratungsunternehmen bor!sgloger consulting in Baden-Baden.

Kontakt: boris.gloger@borisgloger.com

Der Fahrplan des Buchs

Mit diesem Buch möchte ich Sie dabei unterstützen, Scrum in der Praxis durchzuführen. Sie sollen dieses Buch immer wieder in die Hand nehmen können und jedes Mal neue Ideen finden. Vielleicht einen neuen Aspekt oder etwas Bekanntes, das genau in diesem Moment für Sie wertvoll ist. Deshalb enthält es eine Fülle von Metaphern, Szenen, Denkanstößen, Beispielen, theoretischen Hintergründen, ungewöhnlichen Literaturangaben, Querverweisen, klaren prozeduralen Anweisungen und Fragen, die Ihnen helfen sollen, Scrum besser zu verstehen.

Mit diesen Themen werden wir uns beschäftigen:

- In *Kapitel 1, „Prinzipien, Geschichte(n), Hintergründe“*, erfahren Sie zum einen, worum es bei Scrum geht und wie der Scrum-Prozess abläuft. Ich werde Ihnen zeigen, wie sich die Bedeutung von Scrum im Laufe der letzten zehn Jahre gewandelt hat und dass es weit mehr ist als eine Vorgehensweise in der Software-Entwicklung. Wie verbessert Scrum die Zusammenarbeit im Team? Außerdem lesen Sie, auf welchen theoretischen Grundlagen Scrum basiert.
- In *Kapitel 2, „Die Rollen – klare Verantwortlichkeiten“*, stelle ich die „drei plus drei Rollen“ in Scrum vor. Richtig – es gibt, entgegen den meisten Darstellungen, die Sie im Internet über Scrum finden, mehr als drei Rollen. Dieses Kapitel erläutert auch, wie die Rollen im Umfeld eines großen Projekts oder in Abteilungen gelebt werden.
- In *Kapitel 3, „Strategisches Planen in Scrum“*, zeige ich, was Planen ist, worin der Unterschied zum traditionellen Planen besteht, wie Sie Ihre Projekte schätzen und Ihren Projektplan erstellen. Sie erfahren, dass Planen ein Dialog ist und dass dieser Dialog für das Planen wesentlich ist.
- *Kapitel 4, „Der Sprint – Das Produkt entsteht“*, erklärt die Meetings in Scrum und wie sie durchgeführt werden. Sie wissen nach diesem Kapitel, welche Bedeutung und welchen Zweck die Meetings haben und welche Resultate sie liefern.
- Kein empirisches Vorgehen ohne Feedback-Kreislauf. Dafür benötigt man aber Daten. In *Kapitel 5, „Reporting – wissen, wo wir stehen“*, sehen wir, wie einfach das Berichtswesen von Scrum aufgebaut ist.
- *Kapitel 6 „Professionalität – Test, Integration, Release“* zeigt kurz, über welche Entwicklungspraktiken agile Entwicklungsteams verfügen müssen, damit die versprochenen Resultate entstehen.
- In *Kapitel 7, „Einführung von Scrum in großen Projekten und Organisationen“*, stelle ich dar, wie man Scrum in großen Projekten einsetzt, wie Multiprojekte gesteuert und Abteilungen gemanagt werden und wie Sie Scrum in einer ganzen Organisation einführen.

- Ein kurzes, aber dennoch wichtiges Kapitel, auf das ich Ihre Aufmerksamkeit lenken möchte, ist *Kapitel 8, „Leadership, Emotion, Kreativität“*. Hier beschreibe ich, was Sie als ScrumMaster verstehen und tun müssen, damit Scrum funktioniert. Die Regeln befolgen und Meetings durchführen allein reicht nicht. Sie müssen Ihr Team führen, seine Emotionen wecken und nutzen, es durch Höhen und Tiefen begleiten und brauchen seinen Glauben an die eigene Kreativität, um die Ziele zu erreichen.
- Hilfsmittel für Scrum-Teams gibt es wie Sand am Meer. In *Kapitel 9, „Scrum-Tools - in aller Kürze“*, schildere ich Ihnen kurz meine Meinung dazu.
- Scrum einführen und alles wird besser? In *Kapitel 10, „Fallstudien“*, erzählen Praktiker, warum sie sich für Scrum entschieden haben, mit welchen Widrigkeiten sie zum Teil zu kämpfen hatten und wie sich der Wechsel zur agilen Entwicklung schlussendlich auf die Leistung der Teams und das Klima in der Organisation ausgewirkt hat.

An einigen Stellen im Buch finden Sie Drehbuchszenen, die typische Situationen beschreiben, um bestimmte Ideen anschaulich darzustellen. Die Beispiele aus der Praxis illustrieren wichtige Aspekte. Sie stammen alle aus meinen praktischen Erfahrungen der letzten zehn Jahre – aus Projekten, die ich selbst oder meine Mitarbeiter durchgeführt haben. Manchmal spitze ich die Kernaussagen zu, aber alles ist echt und nichts erfunden.