

*Auf die Plätze, fertig, Scrum!*

# Scrum

FÜR

# DUMMIES®

## *Auf einen Blick:*

- Scrum verständlich erklärt: Funktion, Anwendung und Nutzen
- Rollen verteilen, Sprints planen und das Team effektiv einsetzen
- Agiles Projektmanagement erfolgreich umsetzen

**Michael Franken**



## *Scrum für Dummies – Schummelseite*

### **Die fünf Scrum-Prinzipien**

**Engagement:** Alle übernehmen Verantwortung, um das bestmögliche Produkt zu erreichen.

**Fokus:** Alle beschränken sich auf das Wichtigste, das getan werden muss, und arbeiten daher nur an einem Produkt, einem Sprint, einem Backlog Item gleichzeitig, in nur einem Team.

**Offenheit:** Es ist wichtig, dass Sie so oft wie möglich Gelegenheit zum Lernen haben. Fehler machen ist nicht schlimm. Sorgen Sie dafür, dass alle aus ihren Fehlern lernen können.

**Respekt:** Respektieren Sie einander, alle haben ihre eigenen Erfahrungen, ihren eigenen Hintergrund. Seien Sie offen und arbeiten Sie aufbauend. Zeigen Sie Interesse aneinander und schätzen Sie Ihre Verschiedenheit.

**Mut:** Um Verbesserungen zu erreichen und Veränderungen durchzuführen, ist Mut nötig; etwas Courage schadet nicht: »Besser hinterher um Entschuldigung bitten als vorher um Erlaubnis.«

### ***Zwölf Prinzipien nach dem Agilen Manifest***

- ✓ Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch die rechtzeitige und fortgesetzte Lieferung wertvoller Software zufriedenzustellen.
- ✓ Veränderte Bedürfnisse sind willkommen, auch noch spät im Entwicklungsprozess. Agile Prozesse nutzen Veränderungen als Wettbewerbsvorteil für den Kunden.
- ✓ Wir liefern regelmäßig funktionierende Software ab – am besten alle paar Wochen, mindestens aber alle paar Monate.
- ✓ Vertreter der Geschäftsleitung und Entwickler müssen während des gesamten Projekts täglich zusammenarbeiten.
- ✓ Die Projekte werden um motivierte Einzelpersonen aufgebaut. Diese erhalten die Umgebung und Unterstützung, die sie brauchen, und das Vertrauen, dass sie die Sache erledigen.
- ✓ Die effizienteste und effektivste Art, Informationen innerhalb des Entwicklungsteams und mit dem Entwicklungsteam zu teilen, besteht darin, miteinander zu reden.
- ✓ Funktionierende Software ist der wichtigste Maßstab für den Fortschritt.
- ✓ Agile Prozesse fördern eine konstante Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Anwender müssen ein konstantes Tempo unbegrenzt durchhalten können.
- ✓ Ständige Aufmerksamkeit für hohe technische Qualität und gutes Design verstärkt die Agilität.
- ✓ Einfachheit, die Kunst des Maximierens von Arbeit, die nicht getan wird, ist essenziell.
- ✓ Die besten Architekturen, Anforderungen und Designs entstehen in autonomen Teams.
- ✓ Zu festen Zeiten untersucht das Team, wie es effektiver arbeiten kann, und passt daraufhin sein Verhalten an.

### ***Das Agile Manifest***

- ✓ Menschen und ihre Interaktion sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.
- ✓ Funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentation.
- ✓ Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen.
- ✓ Eingehen auf Veränderungen ist wichtiger als Planerfüllung.

## **Die 14 Scrum-Spielregeln**

- ✓ Es gibt einen Product Owner, der für den Erfolg des Produkts verantwortlich ist und die Vollmacht hat, Entscheidungen zu treffen. Der Product Owner vertritt alle interessierten Parteien, die in Scrum Stakeholders genannt werden.
- ✓ Es gibt einen ScrumMaster, der dafür sorgt, dass die Scrum-Spielregeln und -Prinzipien eingehalten werden, sodass sich alle optimal auf ihre Aufgabe konzentrieren können: die Entwicklung des Produkts.
- ✓ Es gibt ein Team, das in der Lage ist, das Produkt selbstständig zu entwickeln, mit allem, was dazugehört, um die Produktion aufzunehmen.
- ✓ Scrum wird in Sprints abgewickelt, in aneinandergereihten Iterationen mit einer festen Dauer von zwei bis drei Wochen. Kürzer ist besser. Sprints beginnen und enden an festgelegten Tagen.
- ✓ Alle Anforderungen und Wünsche im Hinblick auf das Produkt werden im Product Backlog festgehalten, das vom Product Owner verwaltet wird. Das Product Backlog ist immer nach dem Geschäftswert priorisiert und die Items im Product Backlog wurden durch das Team geschätzt.
- ✓ Der Fortschritt bei der Ablieferung von Items im Product Backlog wird vom Product Owner sprintweise in der Release Burndown Chart festgehalten.
- ✓ Ein Sprint beginnt mit einem Sprint-Planning Teil 1, in dem festgelegt wird, was in welcher Reihenfolge in diesem Sprint angegangen wird. Das ist im Allgemeinen das obere Ende des Product Backlogs.
- ✓ Anschließend wird im Sprint-Planning Teil 2 durch das Team in Anwesenheit des Product Owners festgelegt, wie viel von der Arbeit auf welche Weise erledigt wird, und das Vertrauen ausgesprochen, dass es in diesem Sprint gelingt.
- ✓ In jedem Sprint wird die Arbeit für diesen Sprint vom Product Backlog ins Sprint Backlog übertragen und vom Team in kleineren Teilen sichtbar gemacht.
- ✓ Das Team hält den Fortschritt in einer Sprint Burndown Chart fest.
- ✓ Der Product Owner und das Development-Team haben eine gemeinsame Vorstellung davon entwickelt, was es bedeutet, wenn ein Product Backlog Item fertig ist. Dies ist in der Definition of Done festgelegt.
- ✓ Das Team hält jeden Tag ein Daily Scrum Meeting ab, in dem es die anliegenden Arbeiten gemeinsam anhand einer Reihe von Standardfragen bespricht. Dieses Meeting ist öffentlich: Die Öffentlichkeit darf zuhören.
- ✓ Am Ende eines Sprints präsentiert das Team dem Product Owner und den Stakeholdern die Ergebnisse und erhält anschließend Feedback. Dies ist das Sprint Review.
- ✓ Nach dem Sprint Review führt das Team eine Sprint-Retrospektive durch, um kurz innezuhalten und zu besprechen, was gut gelaufen ist, und Vereinbarungen darüber zu treffen, was besser gemacht werden kann.

*Michael Franken*

# *Scrum für Dummies*

*Übersetzung aus dem Niederländischen von  
Susanne Bonn*

**WILEY**

WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

## **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.

1. Auflage 2014

© 2014 WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim

Original Dutch language edition »Scrum Voor Dummies« © 2013 Pearson Benelux

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This translation published by arrangement with John Wiley and Sons, Inc.

Copyright der niederländischen Originalausgabe »Scrum Voor Dummies« © 2013 Pearson Benelux

Alle Rechte vorbehalten inklusive des Rechtes auf Reproduktion im Ganzen oder in Teilen und in jeglicher Form. Diese Übersetzung wird mit Genehmigung von John Wiley and Sons, Inc. publiziert.

Wiley, the Wiley logo, Für Dummies, the Dummies Man logo, and related trademarks and trade dress are trademarks or registered trademarks of John Wiley & Sons, Inc. and/or its affiliates, in the United States and other countries. Used by permission.

Wiley, die Bezeichnung »Für Dummies«, das Dummies-Mann-Logo und darauf bezogene Gestaltungen sind Marken oder eingetragene Marken von John Wiley & Sons, Inc., USA, Deutschland und in anderen Ländern.

Das vorliegende Werk wurde sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autor und Verlag für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie eventuelle Druckfehler keine Haftung.

Coverfoto: © mattjeacock — istockphoto.com

Zeichnungen: © Jo de Putter — D&DJ Communicatie

Korrektur: Petra Heubach-Erdmann und Jürgen Erdmann, Düsseldorf

**Print ISBN:** 978-3-527-71094-2

**ePDF ISBN:** 978-3-527-68695-7

**ePub ISBN:** 978-3-527-68684-1

**mobi ISBN:** 978-3-527-68685-8





# Cartoons im Überblick

von Christian Kalkert



Seite 23



Seite 79



Seite 115

# Vorwort

*Scrum für Dummies* – das ideale Buch für alle, die sofort mit Scrum arbeiten wollen!

Es scheint, dass zurzeit alle Welt scrumt. So gut wie jedes Softwareteam arbeitet mit Scrum oder überlegt, das zu tun. Aber auch in anderen Abteilungen, wie Vertrieb, Marketing oder Finanzen, kann man beobachten, dass Scrum eingesetzt wird. Außerdem sind im Bau- und Bildungssektor Teams mit Scrum an der Arbeit. Ich kenne sogar Unternehmen, die ihr gesamtes Management mit Scrum betreiben. Kurz, Scrum ist ein Riesenerfolg.

Der Hauptgrund für diesen Erfolg liegt darin, dass Scrum ein Gegenmittel für das allgegenwärtige Ausufern von Projekten im Vergleich zum ursprünglichen Zeitplan und finanziellen Rahmen darstellt. Scrum löst dieses Problem nämlich an der Quelle: durch kurze Zyklen, die direkt auf ein funktionierendes Produkt mit maximalem Wert abzielen. Und das funktioniert! Außerdem ist das Prinzip gerade in einer sich schnell verändernden Welt sehr praktisch; es bietet nämlich die Möglichkeit, schnell und flexibel zu arbeiten.

Deshalb ist alle Welt so begeistert von Scrum: Es steuert direkt konkrete, erreichbare Ziele an. Wer will das nicht? Deshalb haben Eelco Rustenburg und ich diese Methode 2010 in unserem Managementbuch *The Power of Scrum* vorgestellt, das Scrum im Stil eines Romans anhand einer Geschichte erklärt. Die Romanform hatte allerdings den Nachteil, dass sie kaum praktische Ansatzpunkte für die direkte Anwendung von Scrum bot.

Es besteht also noch immer Bedarf an einem Handbuch zur Anwendung von Scrum in der Praxis. Deshalb haben

Michael Franken und ich uns zusammengesetzt, um gemeinsam *Scrum für Dummies* zu schreiben. Aus dem »gemeinsam« ist leider nicht viel geworden. Ich musste ständig anderen Dingen Vorrang einräumen und kam dadurch nicht zum Schreiben. Michael dagegen zeigte die nötige Tatkraft. Im Sommer 2012 schloss er sich ein, legte eine Anzahl Sprints ein, und hier ist das Ergebnis: ein tolles Buch! Es liest sich wunderbar: Michael schreibt klar, flott und fröhlich. Jedes Kapitel schmeckt nach mehr und steckt voller Anekdoten, Beispielen und praktischen Tipps und Tricks. Das ist genau das Buch, das Sie brauchen, wenn Sie schnell mit Scrum durchstarten wollen.

Insgeheim fühlt es sich zwar so an, als ob dieses Buch auch ein Stückchen von mir wäre, aber mein Beitrag beschränkt sich auf eine erste Fassung eines einzigen Kapitels. Es ist also wirklich Michaels Buch. Es ist seine Geschichte, sein Stil, sein Humor. Ich betrachte mich denn auch nur ein bisschen als »biologischen Vater«: an der Empfängnis beteiligt, aber bei der eigentlichen Umsetzung eher passiv. Deshalb möchte ich Michael sehr herzlich zur Geburt dieses Buches, seines Erstlings, gratulieren. Auf dass noch viele andere folgen mögen, denn es ist eine Freude, es zu lesen!

Für alle, die Scrum kennen- und anwenden lernen wollen, ist dies das ideale Arbeitsbuch. Blättern Sie darin oder lesen Sie es vollständig von vorn nach hinten durch und nutzen Sie es vor allem als Nachschlagewerk für die tägliche Arbeit. Dieses Buch sollte abgegriffen und verschlissen auf dem Schreibtisch jedes ScrumMasters oder Product Owners liegen. Ich wünsche allen Lesern viel Erfolg beim Befolgen aller klugen Lektionen aus diesem *Scrum für Dummies*.

Rini van Solingen

Rini van Solingen ist Teilzeit-Dozent für Global Software Engineering an der TU Delft, CTO bei Prowareness und Mitautor des Buchs *The Power of Scrum* (2010).

# Über den Autor

Michael Franken ist Programmierer und hält das für den schönsten Beruf der Welt. Vor etlichen Jahren traf er Jeff Sutherland und holte ihn in die Niederlande, um Erfahrungen auszutauschen und gemeinsam Scrum-Seminare anzubieten. Michael ist der erste Certified Scrum Trainer in den Niederlanden und bietet regelmäßig Seminare, Lesungen und Workshops zu Scrum, Agile und Softwareentwicklung im Allgemeinen an.

Aber Michael ist nicht einfach nur Programmierer, sondern der »Gordon Ramsay der niederländischen IT«. Michael sucht die Konfrontation in manch einer festgefahrenen IT-Küche mit ebenso viel Leidenschaft, Erfahrung und Kampfgeist. Er bringt die Speisekarte in Ordnung, die Gäste wieder an den Tisch und die Fachleute zurück in die Küche. Vielleicht drückt er sich dabei etwas gewählter aus, aber keinesfalls weniger deutlich.

Michael ist Chef des Unternehmens Silverline, das darauf spezialisiert ist, Organisationen zu helfen, bei der Softwareentwicklung mit mehr Spaß bessere Ergebnisse zu erzielen. Michael und seine Kollegen coachen Albert Heijn, Havenbedrijf Rotterdam, SurfNet, KLM, Ripe NCC, Wehkamp, ONVZ und noch viele andere Unternehmen. Michael und seine Teams haben viele erfolgreiche Scrum-Projekte durchgeführt, die von Jeff Sutherland ausführlich dokumentiert wurden.

Michael ist außerdem der Gründer von AgileHolland und Berater und Dozent des Masterstudiengangs Software Engineering an der Universität Amsterdam. Michael ist verheiratet, hat drei kleine Kinder und ist in seiner

Freizeit oft mit dem Mountainbike unterwegs. Oder er bastelt an seinem alten Airstream (silberner amerikanischer Anhänger, siehe Foto), in dem dieses Buch größtenteils entstanden ist.



*Der Airstream ist der ideale mobile Arbeitsplatz*

Wenn Sie Fragen oder Anmerkungen zu diesem Buch haben, können Sie den Autor unter [info@scrum4dummies.nl](mailto:info@scrum4dummies.nl) kontaktieren.

# *Danksagung*

Ich danke den vielen Menschen, die mitgelesen und mich ermutigt haben. Zuallererst danke ich Rini, der mich gebeten hat, dieses Buch zu schreiben. Außerdem möchte ich namentlich folgenden Personen danken: Trudy Prins, Lars Vonk, Mary Beijleveld, Irma van den Bosch, Mark Suurmond, Sieuwert van Otterloo und Victor Grgic. Besonderer Dank gebührt Marco Mulder, der ungefähr jede Fassung des Buches durchgesehen hat und mit dem ich viele tiefgründige Diskussionen über die Feinheiten von Scrum geführt habe.



# **Inhaltsverzeichnis**

[Vorwort](#)

[Über den Autor](#)

## **Einleitung**

[Warum Scrum?](#)

[Zielgruppe](#)

[Die Einteilung dieses Buches](#)

[Teil I: Die Rollen](#)

[Teil II: Die Listen](#)

[Teil III: Die Meetings](#)

[Teil IV: Der Top-10-Teil](#)

[Die Symbole in diesem Buch](#)

## **Teil I: Die Rollen**

### **Kapitel 1: Das ist Scrum und so funktioniert es**

[Scrum und agile Softwareentwicklung](#)

[Wie funktioniert Scrum?](#)

[Drei Rollen](#)

[Zwei Listen](#)

[Vier Meetings](#)

### **Kapitel 2: Der Product Owner**

[Die Rolle des Product Owners](#)

[Backlog-Management](#)

## Stakeholder-Management

Inventarisieren der Stakeholder

Meetings mit den Stakeholdern

Die Arbeit mit dem Development-Team

Release Management

Vision Statement

Dann aber auch releasen

Eigenschaften eines Product Owners

Product Owner und Technik

Ein Tag im Leben eines Product Owners

## Kapitel 3: Der ScrumMaster

Die Rolle des ScrumMasters

Unterstützung für Scrum organisieren

Die Spielregeln durchsetzen

Hilfsmittel für den ScrumMaster

Die fünf Scrum-Prinzipien

Das Agile Manifest

Hindernisse aus dem Weg räumen

Der Veränderungsmanager

Ein Tag im Leben eines ScrumMasters

## Kapitel 4: Das Team

Die Rolle des Teams

Arbeiten in Iterationen

Warum schätzen?

Arbeit schätzen

## Im Sprint

Sprint Planning I

Sprint Planning II

Die eigentliche Arbeit

Sprint Review

Sprint-Retrospektive

Ein Tag im Leben eines Teammitglieds

# Teil II: Die Listen

## Kapitel 5: Das Product Backlog

Das Ziel des Product Backlogs

Priorisieren

User Storys

Schätzen

Product Backlog Items aufteilen

Beispiel für ein Product Backlog

## Kapitel 6: Das Sprint Backlog

Das Ziel des Sprint Backlogs

Von Storys zu Aufgaben

Berichte und Tools

## Kapitel 7: Definition of Done

Das Ziel der Definition of Done

Bestandteile der Definition of Done

Die Definition of Done erfüllen

## Kapitel 8: Burndowns

Den Fortschritt im Auge behalten

Der Release Burndown

Der Sprint Burndown

Scrumboard

## Teil III: Die Meetings

### Kapitel 9: Sprint Planning Meeting

Product Backlog Refinement

Die Definition of Ready

Sprint Planning I

Umfang festlegen

Wie viel Arbeit?

Ablauf des Meetings

Sprint Planning II

Product Owner anwesend

In Aufgaben zerlegen

Noch einmal schätzen?

Commitment

### Kapitel 10: Der Daily Scrum

Arbeitsbesprechung

Chicken and Pigs

Soziale Kontrolle?

Der Product Owner

Das Scrumboard aktualisieren

## Kapitel 11: Sprint Review

Die Bedeutung von Feedback

Das Meeting: Mehr als eine Demo

Die Demo

Das Feedback

Aktionen definieren

## Kapitel 12: Sprint-Retrospektive

Nehmen Sie sich Zeit zur Reflexion

Stimmung schaffen

Product Owner bei der Retrospektive?

War da was?

Einsichten gewinnen

Aktionen

Die Routine durchbrechen: Retro-Formen

## Kapitel 13: Der Sprint

Die Dauer eines Sprints

Ziel eines Sprints

## Kapitel 14: Scrum mit mehreren Teams

Regel 1: Finger weg!

So wird skaliert

Phase 1

Phase 2

## Phase 3

# Teil IV: Der Top-Ten-Teil

## Kapitel 15: Zehn Gründe, mit Scrum zu arbeiten

Mehr Ware fürs Geld

Mehr Kontrolle

Zufriedene Nutzer

Bessere Qualität

Business-Case-Validierung

Besserer Anschluss beim Auftraggeber

Weniger Bürokratie

Kleine Organisationen skalieren

Wissen teilen

Mehr Spaß

## Kapitel 16: Zehn Tipps für Ihr erstes Scrum-Projekt

Nehmen Sie ein Business-Projekt

Nehmen Sie ein kleines Projekt, ...

... aber nicht zu klein ...

... und außerdem wichtig!

Verkaufen Sie kein Scrum

Sorgen Sie für Unterstützung auf allen Levels der Organisation

Haben Sie keine Angst vor einem Misserfolg

Kommunizieren Sie und seien Sie transparent

Haben Sie Mut

Feiern Sie Ihre Erfolge

## Kapitel 17: Zehn Schritte zum Start eines Scrum-Projekts

Sorgen Sie dafür, dass Sie einen Product Owner haben

Schreiben Sie ein Vision Statement

Legen Sie die erste Version des Product Backlogs an

Suchen Sie einen ScrumMaster

Sorgen Sie für Vollmacht vom Management

Suchen Sie ein Team

Formulieren Sie eine Definition of Done

Organisieren Sie ein Product Backlog Refinement Meeting mit dem Team

Richten Sie einen Teamraum ein

Beginnen Sie mit dem ersten Sprint

## Kapitel 18: Zehn Tipps zur Arbeit mit Planungspoker

Schätzen

Reihenfolge

Ausreißer

Fragezeichen

Exponentiell

Konzentration

Keine Annahmen

Fixpunkte

Relativ

Priorität

## Stichwortverzeichnis

# Einleitung

---

Warum haben Sie dieses Buch gekauft? Warum ist Scrum so beliebt? Warum dieses Buch?

Gute Fragen. Warum Sie das Buch gekauft haben, kann ich nur erraten. Vielleicht sind Sie daran interessiert, weil Sie immer öfter von Scrum hören und wissen wollen, ob es etwas für Sie ist oder einfach nur ein Hype. Oder Sie sehen, dass Scrum in Ihrer Umgebung angewendet wird, und wollen sich informieren, ob es richtig umgesetzt wird. Vielleicht haben Sie auch einem Kunden gesagt, dass Sie das Projekt gut mit Scrum durchführen könnten, und haben jetzt ein Problem, das durch das Lesen dieses Buchs etwas kleiner werden könnte. Alles gute Gründe. Tatsache ist, dass Scrum immer bekannter wird und dass immer mehr Menschen dahinterkommen, dass sie ihre Arbeit mit einer anderen Art der Organisation besser in den Griff bekommen.

## *Warum Scrum?*

Scrum ist eine neue Art, mit Arbeit umzugehen – oder besser ausgedrückt, eine neue Art, Produkte zu entwickeln, an denen Menschen Freude haben; Produkte und Dienstleistungen, die einen Mehrwert bieten, die manchmal sogar unerwartet gut sind und etwas bringen, das man nicht einmal vermisst hat, aber von da an nicht mehr missen möchte.

Das iPhone ist vielleicht das bekannteste Beispiel; aber auch Dienste wie Spotify, Salesforce, Instagram, Freemle und DropBox sind Anwendungen, die alle mögen und die anscheinend plötzlich »entstanden« sind – spontan, als gerade niemand hinschaute.



Vergleichen Sie diese Entwicklung mit vielen IT-Projekten bei großen, traditionellen Organisationen. Dort scheinen alle Projekte im Sande zu verlaufen: zu langwierig, zu teuer, nicht das, was Sie erwartet haben.

Typisch für erfolgreiche Unternehmen wie Apple oder Google, die in kurzer Zeit größer geworden sind als zum Beispiel Coca-Cola, ist die wegweisende Entdeckung des Erfolgs von autonomen Teams. Hierbei ist nicht so sehr die Technologie entscheidend, sondern die Art, wie der Erfolg erreicht wird.

Der große Unterschied ist die völlig andere Art zu arbeiten. Nicht von oben geleitet, nach einem festgelegten Plan, sondern in autonomen Teams von Spezialisten, die ständig nach der besten Methode suchen, Produkte zu entwickeln, an denen Kunden ihre Freude haben, Produkte, die man schnell auf den Markt bringen und immer wieder an die veränderte Nachfrage anspruchsvoller Nutzer anpassen kann, die sich in »Communitys« zusammenfinden, die ein Unternehmen machen oder vernichten können.

Um solche Produkte zu liefern, muss die Arbeit anders organisiert werden. Nein, organisieren reicht nicht, sie muss ganz anders betrachtet werden.

Bei dieser innovativen Arbeitsweise steht das traditionelle Management mitten im Weg. Das eingerostete Denken des Managements verhindert, mit Sicherheit auch hierzulande, wirtschaftliche Erfolge.

Es wird Zeit zu erkennen, dass Menschen autonom sein und sinnvolle Arbeit tun wollen, bei der Produkte für echte Menschen entstehen. Sie wollen ihr Können anwenden und eine Leidenschaft für das entwickeln, was sie tun. Das klingt vielleicht nach Hippieleben, aber das ist es schon lange nicht mehr. Die Ergebnisse von

Unternehmen, die bereits so arbeiten, zum Beispiel Apple, sind erschreckend. Sie stehen nicht zwei-, sondern hundertmal besser da. Dabei kann Scrum eine entscheidende Hilfe sein.

Scrum hilft Ihnen, einen anderen Blick zu entwickeln. Das Motto der Scrum Alliance lautet nicht umsonst: »Transforming the world of work.«

Scrum hilft Ihnen, anders hinzuschauen. Denn, wie Johan Cruijff schon vor langer Zeit treffend feststellte: »Man sieht es erst, wenn man es versteht!«

Die traditionelle Art des Managements geistiger Arbeit frustriert viele Menschen, mich auch. Deshalb schreibe ich dieses Buch. Weil es anders werden muss. Weil es anders werden kann!

## *Zielgruppe*

Dieses Buch ist für alle bestimmt, die auf die Schnelle wissen wollen, worum es bei Scrum geht, und dieses Wissen unmittelbar in der Praxis anwenden wollen. Scrum ist leicht zu verstehen; es gibt nur die wenigen Spielregeln, die Sie schon gelesen haben. Es ist genauso leicht wie Schach, das hat auch nur ein paar Regeln.

Ich hatte beim Schreiben dieses Buchs verschiedene Menschen im Hinterkopf, die morgen plötzlich mit Scrum arbeiten müssen. Es muss in jedem Fall möglich sein, das Kapitel über die Sie betreffende Rolle (Product Owner, ScrumMaster oder Teammitglied) zu lesen, zu verstehen und einige Tipps aufzunehmen, damit Sie nicht sofort über die Fallstricke stolpern, die alle Ihre Vorgänger zu Fall gebracht haben. In [Teil I](#) sind diese Rollen erklärt.

Das Buch ist außerdem für alle bestimmt, die ein gesundes Interesse an neuen Arbeitsweisen und Managementmethoden haben. Scrum ist trügerisch einfach und deshalb wirkt es vielleicht banal. Aber nichts trifft weniger zu. Scrum ist eine völlig andere Art zu sehen, zu führen, Verantwortung zu übernehmen und zusammenzuarbeiten.

## ***Die Einteilung dieses Buches***

Dieses Buch hat vier Teile.

### ***Teil I: Die Rollen***

Im ersten Teil werden alle Rollen erklärt.

### ***Teil II: Die Listen***

Im zweiten Teil werden die beiden Listen und die dazugehörigen Grafiken beschrieben, auf denen der Fortschritt festgehalten wird. Außerdem behandeln wir die Definition of Done.

### ***Teil III: Die Meetings***

In diesem Teil beschreiben wir alle Meetings und noch einige andere Dinge, etwa das Arbeiten mit Scrum in mehreren Teams.

### ***Teil IV: Der Top-10-Teil***

In diesem Teil finden Sie die für *Dummies*-typischen Top-10-Listen.

## ***Die Symbole in diesem Buch***

Bestimmte Informationen in diesem Buch werden mithilfe von Symbolen hervorgehoben:



Dieses Symbol zeigt an, dass Sie einen konkreten Rat erwarten können.



Dies ist ein wichtiger Punkt.



Achtung, dies ist ein häufiger Fehler oder ein Fallstrick!



Hier kommt ein Beispiel.