

1 Einleitung

Personen und Handlung dieser Erzählung sind frei erfunden. Sollten sich bei der Schilderung der Auswirkungen gewisser agiler Praktiken Ähnlichkeiten mit Situationen in realen Projekten ergeben haben, so sind diese Ähnlichkeiten weder beabsichtigt noch zufällig, sondern unvermeidlich.

*frei nach Heinrich Böll,
»Die verlorene Ehre der Katharina Blum«*

Die Weitergabe von Wissen in Form von Geschichten ist eine uralte Tradition mit weltweiter Verbreitung – von den Traumzeit-Geschichten der australischen Aborigines bis hin zu den isländischen Sagas. Scrum und andere agile Vorgehensweisen greifen die Idee des Geschichtenerzählens auf, weil sie wissen, dass Menschen Geschichten lieben – Softwareentwickler bilden hier glücklicherweise keine Ausnahme. Was liegt da näher, als das Grundwissen über das agile Rahmenwerk Scrum in Form einer Geschichte zu vermitteln?

Klassische Lehrbücher beschreiben die Werte, Konzepte und Praktiken, die agile Softwareentwicklung und agiles Projektmanagement ausmachen. Der Leser kennt nach der Lektüre das Handwerkszeug, weiß aber noch nicht, wie er damit arbeiten soll. Wann kommt welche Methode sinnvoll zum Einsatz? Worauf muss man im Detail achten, welche typischen Fehler gilt es zu vermeiden? Wie mischt man verschiedene Vorgehensweisen, beispielsweise Scrum und Extreme Programming (XP)? Vor allem aber: Wie verhalten sich Menschen, die nie zuvor agil gearbeitet haben, in einem Scrum-Projekt? Das ist die Frage, die mich ursprünglich zum Schreiben dieser Geschichte animierte. Anhand eines einfachen Beispiels möchte ich zeigen, wie sich eine Gruppe

von Individuen im Verlauf eines Scrum-Projekts zum erfolgreichen agilen Team entwickelt. Sie sind herzlich eingeladen, diese Individuen auf ihrem Weg von der Idee zum fertigen Produkt zu begleiten. Ganz nebenbei werden Sie lernen, wie man ein Projekt agil durchführt.

1.1 Was ist neu in der zweiten Auflage?

In die zweite Auflage dieses Buches habe ich die frischen Erfahrungen und Erkenntnisse einfließen lassen, die ich in den vergangenen dreieinhalb Jahren als Berater, Trainer und Coach in agilen Projekten gesammelt habe. Mein Dank gilt an dieser Stelle meinen Kunden, den Teilnehmern meiner Trainings sowie allen Kolleginnen und Kollegen aus den agilen Communities.

Nicht nur ich habe mich in dieser Zeit weiterentwickelt, sondern auch das Scrum-Framework und das stetig wachsende Ökosystem, das dieses Framework umgibt. Die neueste Aktualisierung des Scrum Guide ist im Juli 2013 erschienen und in diesem Buch bereits berücksichtigt, soweit ich die Neuerungen vertreten kann. So habe ich beispielsweise die neue Flexibilität in der Sprint-Länge unerwähnt gelassen, weil diese Neuerung meiner Meinung nach ein agiles Team aus dem Takt werfen und somit kontraproduktiv sein kann. Von den neuen Praktiken und Werkzeugen, die im Scrum-Ökosystem entstanden sind, wurde exemplarisch das Magic Estimation in diese Geschichte aufgenommen.

Umfang und Bandbreite der Literatur zu Scrum und agilen Vorgehensweisen haben in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Dementsprechend ist die kommentierte Literaturliste am Ende des Buches (»Gemmen der Wieimmerländer Staatsbibliothek«) deutlich angewachsen.

Nicht zuletzt haben Rückmeldungen von Leserinnen und Lesern der ersten Auflage zu vielen kleinen und großen Verbesserungen geführt – dafür vielen Dank! Von ihnen habe ich auch erfahren, was man mit diesem Buch alles anstellen kann: Einige Scrum Master veranstalten kleine Lesungen für ihr Team, um anhand der Geschichte bestimmte agile Sachverhalte zu erläutern. Andere schenken das Buch ihren Eltern, damit diese endlich verstehen, was ihr Nachwuchs beruflich tut. Auch bei der Bestimmung von Rollen und Arbeitspräferenzen im Team leisten die Märchenfiguren gute Dienste. Ich selbst nutze diese Geschichte

gerne in meinen Scrum-Trainings, wo ich immer wieder feststelle, dass Storytelling eine sehr nachhaltige Wirkung erzeugt.

1.2 Für wen ist dieses Buch?

Dieses Buch ist für Scrum Master, Product Owner, Entwickler, Auftraggeber, Stakeholder, Kunden, Projektleiter traditioneller Projekte, Manager – sprich: alle, die auf die eine oder andere Art und Weise mit einem agilen Projekt zu tun haben (könnten). Und für alle, die wissen wollen, wie Scrum funktioniert.

Dieses Buch ist kein klassisches Scrum-Lehrbuch. Es bietet keinen strukturierten Überblick über die Werte, Prinzipien und Praktiken von Scrum, sondern zeigt deren praktische Anwendung in einem fiktiven Projekt. Als Leser sollte man deshalb ein theoretisches Grundwissen über Scrum mitbringen – oder sich überraschen lassen. Die Literaturliste am Ende des Buches führt auch die Standard-Lehrwerke über Scrum auf.

1.3 Ein Märchen?

Das Scrum-Team dieser Geschichte setzt sich aus ungewöhnlichen Personen zusammen: Prinz, Ritter, Großväterchen, Aschenputtel, Gespenst und Hexe – klingt ganz nach einem Märchen. Tatsächlich spielt die Rahmenhandlung in einer Umgebung, wie man sie aus Märchen kennt. Die Idee entstand bei der Suche nach Abstraktionen für die verschiedenen Charaktere, die man üblicherweise in Projekten vorfindet. Eine konkrete Projektsituation vor Augen, musste ich unwillkürlich an einen Prinzen denken und war damit gedanklich in die Märchenwelt eingetaucht. Danach dauerte es nicht mehr lange, bis ich mein Ensemble beisammen hatte.

So verschieden die Märchenfiguren, so unterschiedlich sind auch ihre ersten Erfahrungen mit Scrum. Die Bandbreite reicht von Begeisterung über vorsichtige Zurückhaltung bis hin zu offener Ablehnung. Dieses Spektrum wird man in fast jedem Projekt vorfinden, und der Umgang mit den Befindlichkeiten der Teammitglieder wird letztendlich über den Erfolg des Projekts entscheiden.

1.4 Eine Drachenfalle?

Ein Softwareentwicklungsprojekt in einem märchenhaften Ambiente? Das wirkt unnatürlich. Deshalb habe ich ganz bewusst ein fachfremdes Beispiel gewählt: Das Team bekommt in dieser Geschichte den Auftrag, die beste Drachenfalle aller Zeiten zu bauen. Bei der Beschreibung eines Softwareprojekts hätte ich zudem eine fachliche Domäne und eine oder mehrere Technologien auswählen müssen – und somit die Mehrzahl der Leser ausgrenzt, deren Situation anders geartet ist. Dank des fachfremden Beispiels können Sie außerdem die eigentliche Aufgabe dieses Projekts außer Acht lassen (es sei denn, Sie entwickeln tatsächlich gerade eine Drachenfalle) und sich guten Gewissens auf die agilen Aspekte der Geschichte konzentrieren.

Die Tatsache, dass es sich bei der Drachenfalle um Hardware handelt, legt den Verdacht nahe, dass dieses Buch eine agile Systementwicklung beschreibt. Das tut es aber nicht. Die hier geschilderten Lösungsansätze geben meine Erfahrungen aus verschiedenen Softwareentwicklungsprojekten wieder. Als Beispiel für die Systementwicklung ist die Drachenfalle nur bedingt geeignet. Grundsätzlich gilt aber, dass agile Vorgehensweisen nicht allein in der Softwareentwicklung eingesetzt werden können.

1.5 Ein Einhorn?

Für den Leser ohne Erfahrung in agilen Vorgehensweisen ist es nicht immer leicht, die Besonderheiten von Scrum aus der Geschichte abzuleiten. Deshalb wird die Erzählung ab und zu unterbrochen, um das Einhorn Bumarai zu Wort kommen zu lassen. Es stammt aus dem Land Scrum und kennt sich bestens mit Scrum aus. Die ergänzenden Erläuterungen und kritischen Kommentare des Einhorns vertiefen und festigen das vermittelte Wissen über Scrum. Am Ende kennen Sie nicht nur das Handwerkszeug von Scrum, sondern haben auch ein Gefühl dafür entwickelt, wie man dieses erfolgreich einsetzt.

Die Anmerkungen des Einhorns sind deutlich sichtbar von der Geschichte getrennt. Da das Einhorn über das Projekt reflektiert, verlassen Sie beim Lesen seiner Anmerkungen zwangsläufig die Erzählebene. Sollten Sie sich daran stören, so möchte ich Ihnen empfehlen, diese Anmerkungen beim ersten Lesen zu überblät-

tern. Im zweiten Durchgang können Sie sich dann den Kommentaren des Einhorns widmen.

1.6 Viel zu einfach?

Das in diesem Buch beschriebene Projekt ist vergleichsweise klein. Es gibt nur ein Scrum-Team, das in sieben Sprints die ultimative Drachenfalle baut. Das Team besteht aus fünf Entwicklern und einem Scrum-Meister. Diese Konstellation reicht aber aus, um die wesentlichen Aspekte von Scrum (und ein paar Praktiken aus dem Extreme Programming) anschaulich darzustellen. Ein größeres Projekt wäre nicht so leicht verständlich gewesen. In der Literaturliste am Ende des Buches finden Sie Bücher über Agilität in großen und weltweit verteilten Projekten. Dort habe ich auch die aus meiner Sicht wichtigsten Bücher über Scrum, Agilität im Allgemeinen und andere agile Vorgehensweisen sowie Soft Skills zusammengestellt und kurz beschrieben.

1.7 Nur Scrum?

Da in dieser Geschichte ein konkretes (wenngleich fiktives) Projekt vorgestellt wird, musste ich mich für eine konkrete agile Methode entscheiden. Die Wahl fiel auf Scrum – nicht zuletzt deshalb, weil Scrum den größten Verbreitungsgrad aller agilen Vorgehensweisen hat. Wie bereits erwähnt, werden auch einige Elemente des Extreme Programming vorgestellt. Außerdem ist die Geschichte in den grundlegenden agilen Werten und den Grundsätzen des Agilen Manifests verwurzelt. Das in diesem Buch vermittelte Wissen geht also weit über Scrum im Speziellen hinaus.

Es ist mir wichtig zu erwähnen, dass Scrum nur eine von mehreren Ausprägungen agiler Vorgehensweisen ist. Bevor Sie sich für Scrum entscheiden, sollten Sie sich anschauen, was die anderen agilen Methoden bieten. Und nicht vergessen: Es handelt sich um ein agiles Rahmenwerk, das Sie an Ihre projektspezifischen Bedürfnisse anpassen dürfen und sollen – nicht nur zu Projektbeginn, sondern im Sinne kontinuierlicher Rückkopplung und Verbesserung immer wieder. Nur so werden Sie auf Dauer mit Ihrem Entwicklungsprozess zufrieden und erfolgreich sein.

1.8 Backlog?

Die agilen Methoden kommen alle aus dem englischsprachigen Raum. Alle Fachbegriffe sind dementsprechend englisch. Ich habe überall dort, wo ich es für sinnvoll hielt, einen deutschen Begriff verwendet. Die englische Entsprechung finden Sie beim ersten Auftauchen eines neuen Begriffs kursiv in Klammern gesetzt. Im Index sind sowohl die deutschen als auch die englischsprachigen Begriffe aufgeführt. Dadurch lassen sich leichter Querbezüge zur englischsprachigen Literatur herstellen. Einige Scrum-spezifische Begriffe wie Sprint oder Product Backlog habe ich nicht übersetzt, obwohl es auch dafür deutsche Begriffe gibt. Im Kapitel »Begriffe« am Ende dieses Buches habe ich die deutschen und englischen Begriffspaare noch einmal in einer Tabelle zusammengestellt.

1.9 Danke!

Ein Buch entsteht immer in Teamarbeit. Auf dem Einband steht aber nur (m)ein Name. Deshalb möchte ich an dieser Stelle die anderen Mitglieder des Teams »Geschichten vom Scrum« erwähnen und mich auf diesem Weg ganz herzlich bei ihnen bedanken.

Mein größter Dank geht an meine Frau Andrea. Sie hat mir mit viel Geduld und großer Unterstützung die Zeit und Ruhe geschenkt, die ich fürs Schreiben brauchte. Unsere Töchter Nele, Marit und Lotta haben mir freien Zugriff auf ihren PLAYMOBIL-Fundus gewährt und mir bei der Auswahl der Figuren geholfen. Zudem haben Marit und Lotta dem Einhorn Bumaraiia seinen wunderschönen Namen gegeben.

In der Geschichte ist sehr oft von bösen Drachen die Rede. An dieser Stelle möchte ich erwähnen, dass ich auch viele gute kenne. Drachen – so nennt die Schriftstellerin Doris Lessing die Copy Editors im britischen Verlagswesen: »Sehr effiziente, hochgebildete Menschen, die in den Manuskripten zielsicher jede Wortwiederholung und andere stilistische Mängel aufspürten oder auch anmerkten, wenn die Konstruktion unlogisch war. Sie haben jedes Manuskript Wort für Wort durchgearbeitet.« (DER SPIEGEL 45/2002)

In meiner erweiterten Definition umfasst der Drachenbegriff neben den Korrektoren auch die fachlichen Reviewer. Rolf Dräther, Stefan M. Heldt, Anke Koschek, Heinz Koschek, Bernd

Oestereich, Carsten Sahling, Michael Schulze-Ruhfus, Wolfgang Strunk und Henning Wolf haben Großartiges geleistet.

Dem dpunkt.verlag zolle ich Respekt dafür, dass er das Wagnis eingegangen ist, ein ungewöhnliches Buch zu verlegen. Ein besonderer Dank geht an meine Lektorin Christa Preisendanz.

Ich freue mich über die freundliche Genehmigung von PLAYMOBIL, Abbildungen ihrer Figuren in diesem Buch verwenden zu dürfen. Das freut mich vor allem deshalb, weil Helmut Kraus (www.exclam.de) mit diesen Figuren ein so wunderbares Titelbild geschaffen hat. Die Bilder im Buch wären ohne die professionelle Unterstützung von Melanie »Melly« Dreysse (www.dreysse.com) niemals so toll geworden.

Mehr Informationen zum Buch und zu agilen Themen finden Sie unter www.scrum-geschichten.de.

Holger Koschek
Wedel, im Oktober 2013