

# Inhaltsübersicht

<b>Teil I:</b>	<b>Warum jedes Unternehmen der Welt in 30 Tagen Software herstellen kann</b>	<b>1</b>
	Sie sind wahrscheinlich frustriert wegen Ihrer Softwareabteilung. Sie wünschen sich, dass diese schneller und flexibler wäre. Sie wünschen sich, dass sie Ihre Bedürfnisse besser versteht und Ihnen hilft, profitabler zu werden. Wir zeigen, woher diese Frustration kommt und wie dieses Problem gelöst werden kann.	
<b>1</b>	<b>Die Softwarekrise: Die falschen Prozesse erzeugen die falschen Ergebnisse</b>	<b>3</b>
	Viele Softwareabteilungen folgen einem Entwicklungsprozess, der Verschwendung, unkontrollierbare Risiken, Unvorhersagbarkeit, unangenehme Überraschungen und geringe Wertschöpfung garantiert. Wir analysieren, warum dieser Prozess gewählt wurde und wie er verlässlich zu Fehlschlägen führt. Und wir werden uns Unternehmen anschauen, die von diesem Prozess genesen sind.	
<b>2</b>	<b>Scrum: Der richtige Prozess erzeugt die richtigen Ergebnisse</b>	<b>17</b>
	Es gibt einen Prozess, der für die Softwareentwicklung geeigneter ist. Wenn Sie Ihre Entwickler dazu bringen, ihn zu benutzen, werden Sie sofort an Produktivität, Qualität, Wertschöpfung, Kontrollierbarkeit, Vorhersagbarkeit und Zufriedenheit gewinnen. In diesem Kapitel sehen wir uns an, wie und warum das funktioniert.	
<b>3</b>	<b>Versuchen Sie es selbst: der Pilot</b>	<b>33</b>
	Sie haben unsere Behauptung gelesen, dass es einen besseren Weg für Sie gibt, Software zu entwickeln. Allerdings haben in der Vergangenheit viele Leute Versprechungen gemacht, Ihr Geld genommen, aber keine oder nur geringe Verbesserungen geliefert. In diesem Kapitel zeigen wir Ihnen, wie Sie sicherstellen können, dass unser Ansatz funktioniert – ohne uns dafür zu bezahlen.	

## **4 Was kann ich tun? 49**

Sie haben gelernt, wie es besser geht, und Sie haben es selbst ausprobiert. Sie sind mit den Ergebnissen zufrieden und Sie wissen, wie Softwareentwicklung besser funktionieren kann. In diesem Kapitel sehen wir uns an, wie Sie mit Ihren Erfahrungen aus dem Pilotprojekt helfen können, die neue Art der Softwareentwicklung zu etablieren.

## **Teil II: Wie man Software in 30 Tagen herstellt 55**

Software zu entwickeln, die besser zu Ihren Bedürfnissen passt, ist nicht schwer, die Vorgehensweise unterscheidet sich aber deutlich von dem, was Sie gewohnt sind. In diesem Teil betrachten wir nützliche Ansätze, die Ihnen zeigen, wie Sie von Ihrem aktuellen Zustand zu einer agileren Organisation gelangen.

## **5 Mit Scrum starten 57**

Unsere geheime Zutat zur Verbesserung der Softwareentwicklung heißt »Scrum«. (»Scrum« ist ein spezifischer Bestandteil des Rugby-Spiels.) Wir diskutieren in diesem Kapitel, wie und warum Scrum funktioniert.

## **6 Scrum auf Projektebene 63**

Nachhaltige Verbesserung in der Softwareentwicklung beginnt meist auf Projektebene. Sie können Scrum verwenden, um den Nutzen von Scrum weiter zu belegen oder um eine kritische Initiative zum Erfolg zu führen. Wir diskutieren in diesem Kapitel, was Sie Ihren Entwicklern dazu als nächste Schritte mitgeben können.

## **7 Scrum-Fähigkeiten entwickeln 75**

Erfolg führt häufig zu mehr Erfolg. Je mehr Softwareprojekte mit Scrum erfolgreich sind, desto mehr Menschen wollen auf den Zug aufspringen. Statt gleich das ganze Unternehmen zu ändern, werden wir zeigen, wie man eine Softwareentwicklungswelt aufsetzen kann, die unabhängig von der enttäuschenden bestehenden Softwareabteilung existiert. Sie können so die Vorteile aus einer zunehmenden Anzahl von Projekten und Releases ziehen.

## **8 Scrum auf Unternehmensebene 101**

Scrum auf Projekt- oder Releaseebene bringt Agilität auf der Ebene von Initiativen, also die Fähigkeit, schnell auf Chancen oder Herausforderungen zu reagieren. Um die bestmöglichen Erfolge zu erzielen, muss der empirische Ansatz von Scrum in das Unternehmen als Ganzes eingepasst werden. Wir sehen uns an, wie dies erfolgen kann. Wir diskutieren auch, warum einige Scrum-Einführungen kurzlebig sind, während andere langfristig erfolgreich bestehen bleiben.

<b>9</b>	<b>Unternehmensumstellung: tiefgreifende und nachhaltige Veränderung</b>	<b>107</b>
	Sie wollen Ihr Unternehmen schlanker, effizienter und agiler machen. Darüber hinaus möchten Sie, dass diese Vorteile langfristig erhalten bleiben und Teil der Unternehmenskultur werden. Wir betrachten einen Ansatz für eine solche Unternehmensentwicklung in diesem Kapitel.	
<b>10</b>	<b>Scrumming Scrum</b>	<b>119</b>
	Wir haben Scrum für komplexe Probleme wie die Softwareentwicklung konzipiert. Wir haben aber herausgefunden, dass Scrum auch für die Unternehmensentwicklung – ebenfalls ein komplexes Problem – nützlich ist. Es entstehen dieselben Vorteile von Transparenz, Verschwendungsvermeidung, Risikomanagement und Vorhersagbarkeit. Wir befassen uns in diesem Kapitel damit, wie Scrum für die Unternehmensentwicklung eingesetzt werden kann.	
<b>Anhang</b>		
<b>A</b>	<b>Terminologie</b>	<b>129</b>
	Wir haben langsam und schrittweise eine neue Terminologie eingeführt. Dieser Anhang ist die Referenz für die neuen Begriffe.	
<b>B</b>	<b>Der Scrum Guide</b>	<b>135</b>
	Lesen Sie den Scrum Guide, der <i>die</i> Definition von Scrum darstellt mit den Scrum-Rollen, -Artefakten und -Ereignissen. Dies ist die Scrum-Bibel.	
<b>C</b>	<b>Spielzüge, um Unternehmensagilität zu erreichen</b>	<b>155</b>
	Dieser Anhang präsentiert einen detaillierteren Plan für die Unternehmensentwicklung, wie er in Kapitel 10 diskutiert wird.	
<b>D</b>	<b>Literatur</b>	<b>185</b>
	<b>Index</b>	<b>187</b>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Über diese Übersetzung</b>	<b>xv</b>
<b>Über die Autoren</b>	<b>xvii</b>
<b>Danksagungen</b>	<b>xix</b>
<b>Einleitung</b>	<b>xxi</b>

## Teil I

<b>Warum jedes Unternehmen der Welt in 30 Tagen Software herstellen kann</b>	<b>1</b>
<b>1 Die Softwarekrise:</b>	
<b>Die falschen Prozesse erzeugen die falschen Ergebnisse</b>	<b>3</b>
Fallbeispiel: Das Sentinel-Projekt des FBI .....	4
Der falsche Ansatz: vorhersagende Prozesse .....	6
Die falschen Ergebnisse: Projektfehlschlag .....	9
Fallstudie: Parametric Technology Corporation .....	13
Zusammenfassung .....	16
<b>2 Scrum:</b>	
<b>Der richtige Prozess erzeugt die richtigen Ergebnisse</b>	<b>17</b>
Empirie in Aktion .....	17
Löst Empirie unsere Probleme? .....	22
Aus Empirie ergeben sich Praktiken für den Umgang mit Menschen ...	27
Auch wenn wir es besser wissen .....	31
Agilität .....	31
Zusammenfassung .....	32

<b>3</b>	<b>Versuchen Sie es selbst:</b>	<b>33</b>
	<b>der Pilot</b>	
	Empirie wird woanders im Unternehmen verwendet .....	34
	Ein beispielhaftes Pilotprojekt .....	35
	Teammitglieder ändern ihre Arbeitsweise .....	45
	Zusammenfassung .....	47
<b>4</b>	<b>Was kann ich tun?</b>	<b>49</b>
	Die Kunst des Möglichen .....	49
	Transparenz verlangen und eine Umgebung schaffen, in der sie aufblühen kann .....	51
	Auf die Menschen verlassen .....	52
	Menschen dabei unterstützen, ihr Sicherheitsbedürfnis zu reduzieren ..	53
	Zusammenfassung .....	54
<b>Teil II</b>		
	<b>Wie man Software in 30 Tagen herstellt</b>	<b>55</b>
<b>5</b>	<b>Mit Scrum starten</b>	<b>57</b>
	Das Scrum-Team zusammenstellen und den Sprint planen .....	58
	Wertschaffende Sprints .....	58
	Das Sprint-Review .....	59
	Die Sprint-Retrospektive .....	60
	Mit dem nächsten Sprint weitermachen .....	61
	Zusammenfassung .....	61
<b>6</b>	<b>Scrum auf Projektebene</b>	<b>63</b>
	Bottom-up- und U-Boot-Scrum .....	63
	Vorteile und Erkenntnisse .....	64
	Die Arbeit managen: Burndown-Charts .....	64
	Komplexität nicht ignorieren – immer die Augen offen halten .....	68
	Sprint-Länge .....	69
	Gründe gegen kürzere Sprints .....	72
	Vorsicht bei extremen Sprint-Längen .....	73
	Stabile Sprint-Länge innerhalb eines Projekts .....	73
	Ein Beispiel eines Scrum-PRN-Projekts .....	74
	Das nächste Kapitel .....	74

<b>7</b>	<b>Scrum-Fähigkeiten entwickeln</b>	<b>75</b>
	Das Softwarestudio ist eine lernende Organisationseinheit .....	75
	Der Studiomanager .....	76
	Ausbildung und Nutzungsbedingungen .....	77
	Die Ausstattung des Softwarestudios .....	79
	Veränderungen und Probleme .....	80
	Management nach Zahlen .....	81
	Metriken basieren auf Transparenz .....	85
	Ein fertiggestelltes, vollständiges Inkrement .....	86
	Eine Analogie .....	90
	Technische Schuld vermeiden, um benutzbare Inkremente zu erhalten .....	91
	Die Quellen der Sünde .....	96
	Zusammenfassung .....	99
<b>8</b>	<b>Scrum auf Unternehmensebene</b>	<b>101</b>
	Tief greifende, aber kurzlebige Veränderung .....	101
	Tief greifende und nachhaltige Veränderung .....	103
	Carbonite verändert sich und bleibt bestehen .....	103
	Wie Carbonite sich änderte .....	104
	Ergebnisse .....	104
	Zwei unverhandelbare Elemente jeder Scrum-Umstellung .....	105
<b>9</b>	<b>Unternehmensumstellung: tief greifende und nachhaltige Veränderung</b>	<b>107</b>
	Das Transitionsprojekt .....	107
	Startklar machen .....	108
	Das Transitionsprojekt starten .....	108
	Ein Transitionsteam bilden .....	109
	Vision und Strategie definieren .....	110
	Vision und Strategie kommunizieren .....	111
	Ausbreitung im Unternehmen .....	114
	Wirkung erzielen .....	115
	Nutzen messen, bewerten und konsolidieren .....	116
	Einbetten, ausweiten und nachhaltig verankern .....	117
	Zusammenfassung .....	118

<b>10</b>	<b>Scrumming Scrum</b>	<b>119</b>
	Scrum für die Scrum-Einführung bei SeaChange International . . . . .	119
	Wie SeaChange neue Wege ging . . . . .	120
	Ergebnisse . . . . .	122
	Scrum breitet sich bei Iron Mountain aus . . . . .	122
	Transitionsteams . . . . .	123
	Zusammenfassung . . . . .	125
	<b>Anhang</b>	<b>127</b>
<b>A</b>	<b>Terminologie</b>	<b>129</b>
<b>B</b>	<b>Der Scrum Guide</b>	<b>135</b>
	Zielsetzung des Scrum Guide . . . . .	137
	Scrum-Überblick . . . . .	137
	Scrum-Theorie . . . . .	138
	Scrum . . . . .	139
	Das Scrum-Team . . . . .	139
	Scrum-Ereignisse . . . . .	143
	Scrum-Artefakte . . . . .	149
	Definition of »Done« . . . . .	152
	Fazit . . . . .	153
	Danksagungen . . . . .	153
	Revisionen . . . . .	154
<b>C</b>	<b>Spielzüge, um Unternehmensagilität zu erreichen</b>	<b>155</b>
	Einführung . . . . .	157
	Überblick über Scrum und agile Softwareentwicklung . . . . .	158
	Auf Scrum vorbereiten . . . . .	163
	Spielzüge für die Scrum-Einführung . . . . .	167
	Unternehmenshindernisse bei der Scrum-Einführung . . . . .	174
	Scrum skalieren . . . . .	175
	Zusammenfassung . . . . .	183
<b>D</b>	<b>Literatur</b>	<b>185</b>
	<b>Index</b>	<b>187</b>