

BEST PRACTICE

# SCRUM

Ein Wegweiser für den  
bewussten Entdecker  
Taschenbuch

Gunther Verheyen

# Scrum Taschenbuch

## Other publications by Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) specializes in titles on Best Practices, methods and standards within four domains:

- IT and IT Management
- Architecture (Enterprise and IT)
- Business Management and
- Project Management

Van Haren Publishing offers a wide collection of whitepapers, templates, free e-books, trainer materials etc. in the **Van Haren Publishing Knowledge Base**: [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net) for more details.

Van Haren Publishing is also publishing on behalf of leading organizations and companies: ASLBiSL Foundation, BRMI, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, Innovation Value Institute, IPMA-NL, ITSq, NAF, KNVI, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Topics are (per domain):

### IT and IT Management

ABC of ICT  
ASL®  
CATS CM®  
CMMI®  
COBIT®  
e-CF  
ISO 20000  
ISO 27001/27002  
ISPL  
IT4IT®  
IT-CMF™  
IT Service CMM  
ITIL®  
MOF  
MSF  
SABSA  
SAF  
SIAM

### Enterprise Architecture

ArchiMate®  
GEA®  
Novius Architectuur Methode  
TOGAF®

### Business Management

*BABOK® Guide*  
BiSL® and BiSL® Next  
BRMBOK™  
BTF  
EFQM  
eSCM  
IACCM  
ISA-95  
ISO 9000/9001  
OPBOK  
SixSigma  
SOX  
SqEME®

### Project Management

A4-Projectmanagement  
DSDM/Atern  
ICB / NCB  
ISO 21500  
MINCE®  
M\_o\_R®  
MSP®  
P3O®  
*PMBOK® Guide*  
PRINCE2®

For the latest information on VHP publications, visit our website: [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net).

# Scrum

## Taschenbuch

**Gunther Verheyen**

**Deutsche Übersetzung:**

**Peter Götz und Uwe M. Schirmer**



# Colophon

Title:	Scrum Taschenbuch
Subtitle:	Ein Wegweiser für den bewussten Entdecker
Series:	Best Practice
Author:	Gunther Verheyen
German translation:	Peter Götz Uwe M. Schirmer (Sopra Steria Consulting)
Reviewers (English version):	Ken Schwaber (Scrum co-creator, Scrum.org) David Starr (Agile Craftsman, Microsoft) Ralph Jocham (Agile Professional, effective agile) Patricia Kong (Director of Partners, Scrum.org)
Reviewers (German translation):	Jean Pierre Berchez (Scrum events) Dominik Maximini (Novatec) Thomas Barber (Sopra Steria Consulting) Anke Scheuber (Sopra Steria Consulting)
Text editor (German translation):	Monika Dauer
Publisher:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN hard copy:	978 94 018 0089 1
ISBN eBook:	978 94 018 0088 4
Edition (English version):	First edition, first impression, September 2013
Edition (German translation):	First edition, first impression, March 2017
Layout and typesetting:	Coco Bookmedia, Amersfoort - NL
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2013, 2017

For any further enquiries about Van Haren Publishing, please send an e-mail to: [info@vanharen.net](mailto:info@vanharen.net)

Although this publication has been composed with most care, neither Author nor Editor nor Publisher can accept any liability for damage caused by possible errors and/or incompleteness in this publication.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the Publisher.

# Vorwort von Ken Schwaber

## (Originaltext)

**An outstanding accomplishment that simmers with intelligence.**

*Scrum – A Pocket Guide* is an extraordinarily competent book. Gunther has described everything about Scrum in well-formed, clearly written descriptions that flow with insight, understanding, and perception. Yet, you are never struck by these attributes. You simply benefit from them, later thinking, “That was really, really helpful. I found what I needed to know, readily understood what I wanted, and wasn’t bothered by irrelevancies.”

I have struggled to write this foreword. I feel the foreword should be as well-written as the book it describes. In this case, that is hard. Read Gunther’s book. Read it in part, or read it in whole. You will be satisfied.

Scrum is simple, but complete and competent in addressing complex problems. Gunther’s pocket guide is complete and competent in addressing understanding a simple framework for addressing complex problems, Scrum.

**Ken, August 2013**

## Ein herausragendes Werk, das vor Einsicht und Erkenntnis sprudelt

Das *Scrum Taschenbuch* ist ein Buch von außergewöhnlicher Kompetenz. Gunther hat jeden Aspekt von Scrum in durchdachten, klar formulierten Worten voller Einsicht, Verständnis und Erkenntnis beschrieben, ohne den Leser zu überfordern. Vielmehr profitiert er einfach von der Lektüre und denkt sich danach: „Das war jetzt wirklich hilfreich. Ich habe gefunden, was ich gesucht habe. Ich habe es verstanden und ich wurde nicht durch unwichtige Details abgelenkt.“

Es war eine schwierige Aufgabe, dieses Vorwort zu schreiben, weil ich das Gefühl hatte, dass ein Vorwort genauso gut geschrieben sein sollte, wie das Buch, auf das es sich bezieht. Im vorliegenden Fall ist das schwer. Lesen Sie Gunthers Buch. Lesen Sie es in Teilen oder als Ganzes. Sie werden zufrieden sein.

Scrum ist einfach, aber vollständig und kompetent, wenn es darum geht, komplexe Probleme zu lösen. Gunthers Taschenbuch ist vollständig und kompetent, wenn es darum geht, ein einfaches Framework zur Lösung komplexer Probleme zu verstehen: Scrum.

**Ken, August 2013**

## Vorwort (Originaltext)

The use of Agile methods continues to grow traction and Scrum is the most widely adopted method for Agile software development. The general level of interest in Scrum is therefore considerable.

Transforming an organization's development approach to Scrum represents quite a challenge. Scrum is not a cookbook 'process' with detailed and exhaustive prescriptions for every imaginable situation. Scrum is a *framework* of principles, roles and rules that thrive on the *people* doing Scrum. The true potential of Scrum lies in the discovery and *emergence* of practices, tools and techniques and in optimizing them for each organization's specific context. Scrum is very much about behavior, much more than it is about process.

The benefits an organization realizes with Scrum depend on the will to remove barriers, think across boxes and embark on a journey of discovery.

The journey starts by playing Scrum. This requires knowledge of the rules of Scrum. This book describes these. This book shows how Scrum implements the Agile mindset, what the rules of the game of Scrum are, and how these rules leave room for a variety of tactics to play the game. The introduction of all essentials of Scrum and the most common tactics for Scrum makes this book a worthwhile read for people, teams, managers and change agents,

whether they are already doing Scrum or want to embark on the journey of Scrum.

Ten years ago I started my journey, my path of Agility via Scrum. It has inevitably been a cobblestone path. On my journey I have used Scrum with plenty of teams, in various projects, and at different organizations. I have worked with both large and small enterprises and have coached teams as well as executive management. I was in the fortunate position of then moving to Scrum.org. It's where I shepherd the 'Professional' series of Scrum trainings, courseware and assessments.

I thank Ken Schwaber, David Starr, Ralph Jocham, and Patricia Kong for reviewing early versions of this book and improving it with much appreciated feedback.

I thank all at Van Haren Publishing for their trust and confidence, and for giving me the chance to express my views on Scrum with this book.

I thank my colleagues at Scrum.org for our daily collaboration, the positive action and the energy, and especially Ken Schwaber for our exquisite partnership.

Enjoy reading, and... keep Scrumming.

**Gunther, June 2013**

### **Deutsche Übersetzung**

Die Verwendung agiler Methoden gewinnt weiterhin an Fahrt und Scrum ist die am häufigsten verwendete Methode der agilen Softwareentwicklung. Das Interesse an Scrum ist deshalb enorm.

Es ist eine gewaltige Herausforderung, den Entwicklungsansatz einer Firma nach Scrum zu transformieren. Scrum ist kein „Prozess“ mit detaillierten und umfangreichen Beschreibungen für jede denkbare Situation. Scrum ist ein *Framework* aus Prinzipien, Rollen und Regeln, die erst durch die *Menschen*, die Scrum verwenden, zum Leben erweckt werden. Das wahre Potential von Scrum liegt in der Entdeckung und *Entstehung* von Praktiken, Werkzeugen und Arbeitsweisen, die für den jeweiligen Kontext der Organisation angepasst und optimiert werden. Scrum hat mehr mit Verhalten zu tun, als mit Prozessen.

Welche Vorteile eine Organisation durch Scrum erlangt, hängt von ihrem Willen ab, Barrieren einzureißen, um die Ecke zu denken und sich auf eine Entdeckungsreise zu begeben.

Die Reise beginnt mit der Anwendung der Scrum Regeln, die man dazu kennen muss. Dieses Buch beschreibt sie. Es zeigt, wie Scrum die agile Geisteshaltung umsetzt, was die Regeln des Scrum Spiels sind und wo die Regeln Raum für Variationen der Spieltaktik lassen. Die Vorstellung aller Scrum Grundlagen und der gebräuchlichsten Taktiken machen dieses Buch für Menschen, Teams, Manager und Berater lesenswert, egal ob sie bereits Scrum einsetzen oder vorhaben, die Reise mit Scrum erst anzutreten.

Ich habe meine Reise 2003 begonnen, meinen Pfad zur Agilität durch Scrum. Es war ein Pfad mit vielen Hindernissen. Auf meinem Weg habe ich Scrum mit vielen Teams eingesetzt, in verschiedenen Projekten und in unterschiedlichen Organisationen. Ich habe mit großen und kleinen Firmen gearbeitet und Teams sowie das Management gecoach. Ich war in der glücklichen Position, danach zu Scrum.org wechseln zu können. Hier umsorge ich die „Professional“- Serie der Scrum Trainings, Kursunterlagen und Zertifizierungen.

Ich danke Ken Schwaber, David Starr, Ralph Jocham und Patricia Kong dafür, dass sie frühe Versionen des Buchs gelesen und es durch Ihr Feedback verbessert haben, das ich dankbar angenommen habe.

Ich danke allen bei Van Haren Publishing für ihr Vertrauen und dafür, dass sie mir die Chance gegeben haben, meine Ansichten zu Scrum in diesem Buch auszudrücken.

Ich danke meinen Kollegen bei Scrum.org für unsere tägliche Zusammenarbeit, die positive Arbeit und Energie. Und besonders danke ich Ken Schwaber für unsere herausragende Partnerschaft.

Viel Spaß beim Lesen, und ... “Keep Scrumming”.

**Gunther, Juni 2013**

# Erweitertes Vorwort zur Deutschen Ausgabe (Originaltext)

This book, the „Scrum Taschenbuch” was originally published in English as *Scrum – A Pocket Guide (A Smart Travel Companion)* in November 2013.

Over the years, preceding the publication of my pocket guide to Scrum and up to today, I have had the privilege to speak about Scrum at several community events in Germany, as well as work with some great friends of Scrum, Professional Scrum and other trainers, practitioners, coaches, teams, organisations. It is amazing to have witnessed Scrum taking ever more firmly root in Germany.

When Uwe (Schirmer) approached me to translate my book in German in pair with Peter (Götz), I was honoured. I quickly overcame some initial hesitance knowing the translation to be in the hands of craftsmen. I knew Peter and Uwe well enough to know that we share the spirit of simplicity that is so essential in Scrum and that I wanted to be reflected in my book. From translating my book to Dutch in early 2016 I remembered the effort that goes into such an endeavour, when done well. Creating a clean and simple book is no different from creating fewer lines of code that still do the work. It takes a lot of hard work. It takes a belief in excellence, dedication and persistence. Uwe and Peter have shown those traits. I have especially enjoyed the sessions in which we talked about the intent and spirit of my book, the choices of words and phrases.

I hope this German version, this “Scrum Taschenbuch”, turns out to become a source of inspiration for the many German-speaking people interested in Scrum, whether it serves to help them get started, to regroup, to refresh or confirm insights, or just... to amuse.

I thank the people that contributed by critically reviewing the Scrum Taschenbuch; Jean Pierre Berchez, Dominik Maximini, Thomas Barber, Anke Scheuber. They provided Peter and Uwe with important feedback, on the content, the style, the translations.

I thank Van Haren Publishing for the continued belief, trust and support.

Enjoy reading. Keep Scrumming. Be unique.

Gunther, December 2016

## Deutsche Übersetzung

Dieses Buch, das „Scrum Taschenbuch” wurde ursprünglich im November 2013 auf Englisch als *Scrum - A Pocket Guide (A Smart Travel Companion)* veröffentlicht.

Über die Jahre, von der Veröffentlichung meines Taschenbuchs zum Thema Scrum bis heute, hatte ich das Privileg, auf verschiedenen Community Events in Deutschland über Scrum zu sprechen, sowie mit einigen guten Freunden von Scrum, Professional Scrum und anderen Trainern, Praktikern, Coaches, Teams und Organisationen zu arbeiten. Es war großartig zu sehen, wie Scrum in Deutschland immer festere Wurzeln schlägt.

Als Uwe (Schirmer) mich darauf ansprach, mein Buch zusammen mit Peter (Götz) zu übersetzen, fühlte ich mich geehrt. Ich überwand schnell das anfängliche Zögern, weil ich wusste, dass die Übersetzung in guten Händen

war. Ich kannte Peter und Uwe gut genug, um zu wissen dass wir den Geist der Einfachheit teilen, der in Scrum so unentbehrlich ist und den ich in meinem Buch widerspiegeln wollte. Von meiner eigenen Übersetzung ins Holländische Anfang 2016 erinnerte ich mich an den Aufwand, den eine solche Aufgabe mit sich bringt, wenn man es richtig macht. Ein einfaches und einwandfreies Buch zu schreiben ist nicht viel anders, als weniger Code zu schreiben, der eine Aufgabe gleich gut erfüllt. Es erfordert eine Menge harter Arbeit. Es braucht den Glauben an Spitzenleistung, Hingabe und Beständigkeit. Uwe und Peter haben diese Eigenschaften gezeigt. Ich habe besonders die Diskussionen genossen, in denen wir über die Absicht und den Geist meines Buchs geredet haben, die Wahl der Worte und Sätze.

Ich hoffe, dass diese deutsche Version, dieses „Scrum Taschenbuch“, zu einer Quelle der Inspiration für viele deutschsprachige Menschen wird, die an Scrum interessiert sind. Egal ob es ihnen dabei hilft, neu oder von neuem zu beginnen, Wissen aufzufrischen oder Erkenntnisse zu bestätigen ... oder einfach der Unterhaltung dient.

Ich danke den Menschen, die dazu beigetragen haben, indem sie das Scrum Taschenbuch kritisch rezensiert haben: Jean Pierre Berchez, Dominik Maximini, Thomas Barber und Anke Scheuber. Sie haben Peter und Uwe wichtiges Feedback zum Inhalt, zum Stil und zur Übersetzung gegeben.

Ich danke auch Van Haren Publishing für den unerschütterlichen Glauben an das Projekt, das fortlaufende Vertrauen und die kontinuierliche Unterstützung.

Viel Spaß beim Lesen. Keep Scrumming. Seid einzigartig.

Gunther, Dezember 2016



# Anmerkungen der Übersetzer

In der Vergangenheit wurden wir in unseren Trainings und von unseren Kunden häufig nach guten Büchern für den Einstieg in Scrum und zur Vorbereitung auf die Professional Scrum Assessments gefragt. Gerne haben wir dann Gunthers *Pocket Guide* empfohlen, auch wenn das Buch nur auf Englisch (und seit letztem Jahr auf Holländisch) verfügbar war. Deshalb war es uns eine besondere Ehre, es übersetzen zu dürfen.

Gunthers Buch ist bewusst kurz und knapp gehalten und die Informationsdichte ist sehr hoch. Wir möchten deshalb einige Punkte erläutern, die Gunther und uns bei der Übersetzung besonders wichtig waren.

Wir haben uns bei der Übersetzung nicht nur an das englische Original gehalten, sondern hatten das Glück, dass Gunther sein Buch selbst in seine Muttersprache Holländisch übersetzt hat. Wir haben uns deshalb bei einigen Absätzen mehr an die holländische Variante gehalten, wenn wir den Eindruck hatten, dass diese im Deutschen besser funktioniert oder einen aktuelleren Standpunkt vertritt. Ansonsten haben wir versucht, konsequent deutsch zu schreiben, mit der Ausnahme von Begriffen, die in Scrum Eigennamen sind oder sogar im Duden zu finden sind (z.B. *Multitasking*, *Commitment*). Aufgrund seiner weiten Verbreitung haben wir konsequent den englischen Begriff „agile“ verwendet, wenn es um agile Methoden geht.

Wir halten uns bei den Scrum Begriffen an die deutsche Übersetzung des Scrum Guide. Wir möchten, dass der Scrum Guide und das *Scrum Taschenbuch* zueinander passen, so wie es auch beim englischen Original der Fall ist. Deshalb gibt es einige Ausdrücke, die - zumindest für uns - am Anfang in ihrer Schreibweise gewöhnungsbedürftig waren, wie „Product Backlog-Eintrag“ oder „zeitlich beschränkt“ für *time boxed*.

Uns war sehr wichtig, zwischen *verantwortlich* und *zuständig* zu unterscheiden. Im Englischen sind die Begriffe *accountable* und *responsible* klar abgegrenzt. Im Deutschen verwendet man für beide Begriffe oft *verantwortlich*. Wenn wir von „verantwortlich“ sprechen, dann ist es die Verantwortung, dass etwas geschieht. Bei „zuständig“ ist es die Zuständigkeit, etwas zu tun.

Alle diese Dinge und noch viele weitere Punkte in dieser Übersetzung haben wir mit Gunther diskutiert. Wir danken Gunther für seine Geduld und Hilfsbereitschaft, uns immer und immer wieder individuelle Nachhilfe in Sachen Scrum für die Übersetzung dieses Buchs zu geben. Wir hoffen, wir werden den hohen Ansprüchen des Originals gerecht und wissen, dass alle Fehler, die es trotzdem in dieses Buch geschafft haben, auf unser eigenes Konto gehen.

Wir wollen an dieser Stelle auch noch einmal unseren Reviewern Anke, Dominik, Jean Pierre und Thomas für ihre grandiose Arbeit danken. Die vielen Anmerkungen und das kritische Hinterfragen unserer Übersetzung hat die Qualität des Ergebnisses deutlich erhöht.

Viel Spaß beim Lesen!

Peter und Uwe

## Kritiken

This Scrum Pocket Guide is outstanding. It is well organized, well written, and the content is excellent. This should be the de facto standard handout for all looking for a complete, yet clear overview of Scrum.

*(Ken Schwaber, Scrum co-creator, Scrum.org)*

Gunther has expertly packaged the right no-nonsense guidance for teams seeking agility, without a drop of hyperbole. This is the book about agility with Scrum I wish I had written.

*(David Starr, Agile Craftsman, Microsoft)*

During my many Scrum training activities I often get asked: “For Scrum, what is the one book to read?” In the past the answer wasn’t straight forward, but now it is! The Scrum Pocket Guide is the one book to read when starting with Scrum. It is a concise, yet complete and passionate reference about Scrum.

*(Ralph Jocham, Agile Professional, effective agile.)*

*‘The house of Scrum is a warm house. It’s a house where people are WELCOME.’* Gunther’s passion for Scrum and its players is evident in his work and in each chapter of this book. He explains the Agile paradigm, lays

out the Scrum framework and then discusses the ‘future state of Scrum.’ Intimately, in about 100 pages.

*(Patricia M. Kong, Director of Partners, Scrum.org)*

## Deutsche Übersetzung

Dieses Scrum Taschenbuch ist herausragend. Es ist gut strukturiert, gut geschrieben und sein Inhalt ist ausgezeichnet. Es sollte das Standardwerk für alle sein, die nach einem vollständigen und klar formulierten Scrum Überblick suchen.

*(Ken Schwaber, Scrum co-creator, Scrum.org)*

Für Teams, die Agilität suchen, hat Gunther fachmännisch die genau richtige Anleitung erstellt, ohne zu übertreiben. Dies ist das Buch über Agilität mit Scrum, das ich gerne geschrieben hätte.

*(David Starr, Agile Craftsman, Microsoft)*

Während meiner vielen Scrum Trainings werde ich oft gefragt: „Was ist das eine Buch über Scrum, das ich unbedingt lesen sollte?“ In der Vergangenheit war die Antwort nicht einfach, aber jetzt ist sie es! Das Scrum Taschenbuch ist dieses eine Buch, das man lesen sollte, wenn man mit Scrum anfängt. Es ist eine prägnante, vollständige und leidenschaftliche Referenz zu Scrum.

*(Ralph Jocham, Agile Professional, effective agile.)*

‘Scrum ist ein offenes Haus, ein Zuhause, in dem Menschen WILLKOMMEN sind.’ Gunthers Leidenschaft für Scrum und seine Spieler wird in seiner Arbeit und in jedem Kapitel dieses Buches sichtbar. Er erklärt das agile Paradigma, beschreibt das Scrum Framework und diskutiert dann die ‘Zukunft von Scrum’. Kurz und knapp, auf lediglich 100 Seiten.

*(Patricia M. Kong, Director of Partners, Scrum.org)*

# 1

## Das agile Paradigma

### ■ 1.1 EINE RADIKALE VERÄNDERUNG

Die Softwareentwicklung wurde lange Zeit von einer Weltanschauung *industrieller* Grundsätze und Überzeugungen beherrscht (Abbildung 1.1). Dabei wurden einfach die alten Produktionstechniken und -theorien auf die Softwareentwicklung übertragen. Der Ursprung liegt im Misstrauen des Taylorismus<sup>1</sup> gegenüber den „Arbeitern“, denen man die Übernahme intelligenter oder kreativer Arbeiten nicht zutrauen könne. Sie sollten nur einfache Aufgaben ausführen, die von höhergestellten Personen – Vorgesetzten – vorbereitet, beschrieben und geplant wurden. Zusätzlich sollte das Ergebnis dieser detailliert vorbereiteten Arbeit durch Aufseher genauestens kontrolliert und überwacht werden. Qualität wird durch externe Kontrollen gewährleistet, die nach der Produktion stattfinden. Gute Ergebnisse werden akzeptiert, schlechte Ergebnisse werden zurückgewiesen. Finanzielle Anreize dienen dazu, das Ergebnis in die gewünschte Richtung zu beeinflussen. Unerwünschtes Verhalten wird bestraft, es herrscht das Prinzip von Zuckerbrot und Peitsche.

---

1 Frederick Winslow Taylor (1856-1915) war ein US-amerikanischer Ingenieur. Er gilt als einer der Begründer der Arbeitswissenschaft. Von ihm stammt unter anderem „Scientific Management“ und auf seinem Wirken basiert der sogenannte Taylorismus, der genaue Vorgaben für die Ausführung von Arbeit macht, die Kontrolle ausschließlich beim Management sieht und Arbeitern nur die Ausführung von Arbeiten zugesteht (Quelle: [https://de.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Winslow\\_Taylor](https://de.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor)).



Abbildung 1.1 Das industrielle Paradigma

Die erheblichen Mängel dieses Ansatzes in der Softwareentwicklung sind bereits lange bekannt und beschrieben. Der Chaos Report der Standish Group hat wiederholt die niedrige Erfolgsrate der klassischen Softwareentwicklung nachgewiesen (Standish 2015). Viele der dort aufgeführten Defizite und Probleme in der Softwareentwicklung sind eine direkte Folge der Anwendung des industriellen Paradigmas. Unglücklicherweise wurden als Reaktion darauf nach und nach die Erwartungen gesenkt und akzeptiert, dass nur 10-20 % der Softwareprojekte erfolgreich sind. Beim industriellen Ansatz ist der Erfolg eine Kombination aus „termingerech“, „im Kostenrahmen“ und „mit allen geplanten Funktionen“. *Diese Erfolgskriterien mögen zwar umstritten sein, sind aber dennoch das Versprechen dieses Paradigmas.* Im Gegenzug dazu wird hingenommen, dass die Qualität niedrig ist und mehr als 50 % der Funktionen einer traditionell bereitgestellten Software gar nicht verwendet werden (Standish 2002).

Auch wenn es in der Regel nicht zugegeben wird, hat das industrielle Paradigma die Softwareindustrie doch in eine ernste Krise gestürzt. Viele haben versucht, diese Krise zu überwinden, indem sie den industriellen Ansatz noch rigorosier umgesetzt haben. In der Hoffnung, die Arbeit

effektiver erledigen zu können, wurden mehr Pläne gemacht, mehr Phasen geplant, mehr Entwürfe angefertigt und mehr Aufwand in die Vorbereitung investiert. Der Grundgedanke, dass der „Arbeiter“ mit detaillierten Anweisungen gesteuert werden muss, blieb erhalten. Die Überwachung der Arbeiter wurde erhöht und intensiviert.

Trotzdem hat sich wenig verbessert. Die Probleme blieben dieselben, der Anteil an Fehlern und Mängeln blieb hoch, die Qualität dafür niedrig. Überschreitungen des Budgets waren weit verbreitet.

Es dauerte etwas, aber die offensichtlichen Mängel des industriellen Paradigmas führten zwangsläufig zur Entwicklung neuer Ideen und Erkenntnisse. Der Samen für diese neue Weltsicht wurde bereits in den 1990er Jahren gesät. Es dauerte jedoch bis 2001, bis der Begriff „Agile“ geprägt wurde: Ein Wendepunkt in der Geschichte der Softwareentwicklung. Ein neues Paradigma für die Softwareindustrie war geboren (Abbildung 1.2). Das agile Paradigma setzt auf Heuristik und Kreativität und verschafft so den Entwicklern die lange überfällige Anerkennung für ihre kreative und intellektuelle Arbeit.

Die Softwareindustrie hat gute Gründe, das neue Paradigma schnell anzunehmen. Die Mängel des bestehenden Ansatzes sind erheblich und allgemein bekannt, während gleichzeitig die Präsenz von Software in der Gesellschaft exponentiell steigt und sie damit zu einem kritischen Faktor unserer modernen Welt wird. Trotzdem braucht der Wechsel zu einem neuen Paradigma Zeit. Und das alte Paradigma scheint tief in der allgemeinen Denkweise verwurzelt zu sein. Der industrielle Ansatz in der Softwareentwicklung wird weiterhin als die einzig richtige Methode gelehrt und vorangetrieben.

Viele sagen, Agile sei zu radikal und propagieren deshalb eine schrittweise Einführung agiler Praktiken in existierende, traditionelle Prozesse. Man sollte jedoch skeptisch gegenüber einer schrittweisen Evolution sein, einer



Abbildung 1.2 Das agile Paradigma

langsamem Entwicklung vom alten zum neuen Paradigma - von Wasserfall zu Agile.

Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass eine schrittweise Evolution nie in die Tiefe wirken wird und stattdessen nur an der Oberfläche kratzt. Neue Namen werden vergeben, neue Begriffe und Praktiken werden eingeführt, aber die grundlegende Denkweise und das Verhalten der Menschen und Organisationen bleiben bestehen. Grundlegende Schwächen bleiben unberührt, besonders fehlender Respekt gegenüber Menschen führt dazu, dass kreative und intelligente Köpfe weiter wie stumpfsinnige „Arbeiter“ behandelt werden.

Wenn das traditionelle Fundament erhalten bleibt, werden auch existierende Daten, Metriken und Standards weiter genutzt, und das neue Paradigma wird an diesen alten Standards gemessen. Unterschiedliche Paradigmen folgen aber von Natur aus verschiedenen Konzepten und Ideen, die sich oft gegenseitig ausschließen. Deswegen ist im Allgemeinen kein