

Inhalt

Geleitwort von Ken Schwaber	XI
Vorwort	XIII
1 Einleitung	1
1.1 Scrum – Veränderungsmanagement.....	1
1.2 Der Fahrplan des Buches.....	3
1.3 Scrum-Zertifizierung	4
2 Grundlagen.....	7
2.1 Scrum – ein Prozess?	7
2.1.1 Ein Begriff – mehr als ein Vorgehensmodell.....	8
2.1.2 Scrum als Prozessmodell	9
2.1.3 Rollen, Meetings, Artefakte	12
2.2 Scrum – eine Bewegung entsteht.....	15
2.3 Ein paar Daten zur Geschichte Scrums.....	17
3 Hintergründe und Motivation.....	21
3.1 Das Wesentliche im Überblick	21
3.2 Hintergründe.....	22
3.2.1 Der ScrumMaster – ein <i>machtloser</i> Change Manager	22
3.2.2 Scrums Wurzeln im Wissensmanagement – die Rolle der Spezialisten.....	25
3.2.3 Wie Teams ihr Wissen nach außen tragen	30
3.2.4 Wie sich Teams organisieren	32
3.2.5 Wie Teams lernen	33
3.2.6 Das Management in der wissensbasierten Organisation	35
3.2.7 Kontrollierbarkeit des Unkontrollierbaren.....	37
3.2.8 Kontinuierliche Verbesserung – Feedback	41
3.2.9 Das Toyota Production System und Scrum	44
3.2.10 Planung – ein kommunikativer Prozess	52

Inhalt

3.3	Die Motivation für Scrum	55
3.3.1	Freude am Tun.....	55
3.3.2	Produktivitätssteigerung	56
3.3.3	Verlässlichkeit – Innovative Resultate.....	58
3.3.4	Die anderen machen es auch.....	59
4	Die Rollen – Klare Verantwortlichkeiten	61
4.1	Die Protagonisten stellen sich vor	61
4.2	Eine Rolle ist keine Position	63
4.3	Das Team – Die Spezialisten.....	65
4.3.1	Multidisziplinarität und fachübergreifendes Arbeiten	65
4.3.2	Verantwortlichkeit.....	69
4.3.3	Wie bildet man ein Scrum-Team?	71
4.3.4	Das Team organisiert sich selbst	72
4.3.5	Die Phasen der Teambildung.....	73
4.3.6	Probleme des Teams bei der Implementierung.....	74
4.3.7	Zusammenfassung aus Sicht des Product Owners	75
4.4	Der Product Owner.....	76
4.4.1	Der Product Owner als Visionär.....	76
4.4.2	Das Product Backlog zusammenstellen.....	79
4.4.3	Das Product Backlog priorisieren.....	79
4.4.4	Das Produkt annehmen, verbessern oder ablehnen.....	80
4.4.5	Den Release-Plan bestimmen und managen	81
4.4.6	Die Verbindung Product Owner – Team	81
4.4.7	Den Return on Investment bestimmen und sichern	82
4.4.8	Wer sollte die Rolle des Product Owners übernehmen?	82
4.4.9	Skalierung des Product Owners	83
4.4.10	Zusammenfassung aus der Sicht des ScrumMasters.....	85
4.5	Der ScrumMaster – ein Change Agent.....	86
4.5.1	Scrum implementieren.....	86
4.5.2	Das Abarbeiten von Impediments.....	87
4.5.3	Die Arbeit mit dem Team	88
4.5.4	Die Arbeit mit dem Product Owner	92
4.5.5	Die Steigerung der Produktivität des Teams.....	93
4.5.6	Scrum in die Organisation hineinragen und sie ändern	94
4.5.7	Wie viel Arbeit ist es, ein Scrum Master zu sein?	94
4.5.8	Der ScrumMaster trifft Entscheidungen	97
4.5.9	Wer in einer Organisation wird ScrumMaster?	97
4.5.10	Zusammenfassung aus Sicht der Teammitglieder.....	98
4.6	Der Customer – Der Finanzier	99
4.7	Der User	101
4.8	Das Management – Die Bereitsteller.....	102
4.9	Die Rollen ausüben und klar trennen	106
4.9.1	Zusammenfassung aus Sicht des ScrumMasters.....	107

5	Strategisches Planen in Scrum	105
5.1	Was ist Planen – Strategie und Taktik	109
5.2	Was ist Planen?	111
5.3	Planungsebenen – Strategie und Taktik	115
5.4	Die Vision	117
5.4.1	Der Product Owner formuliert die Vision	117
5.4.2	Wie erschafft man eine Vision?	118
5.4.3	Veränderung der Vision – Schärfe und Klarheit	121
5.4.4	Führungsaufgabe Visionsgenerierung	121
5.5	Das Product Backlog	122
5.5.1	Hilfsmittel für das Verwalten des Product Backlogs	123
5.5.2	Product Backlog für große und Multi-Teams	126
5.5.3	Was ist ein Product Backlog Item?	127
5.5.4	Product Backlog Items als Stories formulieren	128
5.6	Backlog-Priorisierung	129
5.6.1	Die Grundlage der Priorisierung: der Business Value	130
5.6.2	Methoden der Priorisierung	132
5.7	Schätzen in Scrum	138
5.7.1	Vorhersagbarkeit und Schätzungen	138
5.7.2	Schätzen mit Storypoints	139
5.7.3	Planning Poker	142
5.7.4	Die Velocity bestimmen	145
5.7.5	Der Releaseplan	145
5.7.6	Kosten für das Projekt	146
5.8	Die Planung geht weiter	147
5.9	Die Zusammenhänge zwischen strategischer und taktischer Planung	147
6	Der Sprint – Das Produkt entsteht	151
6.1	Überblick	151
6.2	Die grundlegenden Prinzipien	153
6.3	Das Estimation Meeting	153
6.3.1	Warum Estimation Meeting?	154
6.3.2	Durchführung des Estimation Meetings	154
6.3.3	Die Teilnehmer und Rollen im Estimation Meeting	155
6.3.4	Strategische Planung während des Sprints	155
6.3.5	Das Estimation Meeting im Überblick	156
6.4	Das Sprint Planning – Taktisches Planen	156
6.4.1	Zweck des Sprint Plannings	156
6.4.2	Das Sprint Planning – Analyse und Design	159
6.4.3	Sprint Planning 1 – Briefing und Analyse	159
6.4.4	Sprint Planning 2 – Design	161
6.4.5	Sprint Planning mit großen oder mehreren Teams	164
6.4.6	Sprint Planning 1 und 2 im Überblick	166
6.5	Das Daily Scrum – Tägliche Synchronisation	167
6.5.1	Der Zweck des Daily Scrum	167
6.5.2	Die Regeln für das Daily Scrum	168

6.5.3	Das Daily Scrum mit Taskboard.....	168
6.5.4	Probleme, die auftreten werden	169
6.5.5	Daily Scrum für große oder verteilte Teams – Teil 1	170
6.6	Sprint Review – das Produkt vorstellen	171
6.6.1	Die Bedeutung von „Erledigt“.....	172
6.6.2	Ablauf und Regeln des Sprint Reviews	173
6.6.3	Konsequenzen aus dem Review	173
6.6.4	Das Sprint Review im skalierten Umfeld	174
6.7	Kontinuierliches Verbessern – Die sechs Schritte der Sprint-Retrospektive.....	175
6.7.1	Geschichte der Sprint-Retrospektive	175
6.7.2	Warum funktionieren Retrospektiven? – Storytelling	176
6.7.3	Lernen – <i>Ent</i> -täuschte Erwartungen	177
6.7.4	Die sechs Schritte der erfolgreichen Retrospektive	178
6.8	Der Sprint selbst – zwischen den Meetings.....	187
6.8.1	Der Ablauf des Sprints – Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation.....	187
6.8.2	Gemeinsamer Fokus	188
6.8.3	Die Aufgabe des Teams im Sprint	188
6.8.4	Die Aufgabe des Product Owners im Sprint.....	189
6.8.5	Die Aufgabe des ScrumMasters im Sprint.....	190
6.8.6	Was kann während eines Sprints alles passieren?.....	191
6.8.7	Wann kann ein Sprint abgebrochen werden?.....	191
6.8.8	Konflikte – es menschelt	192
6.8.9	Verlängerungen des Sprints.....	195
6.8.10	Die Scrum Engine – Zermürbende Monotonie	195
6.9	Fallstudie – Scrum @ bwin	197
6.9.1	Vorbereitung des Sprint 0.....	197
6.9.2	Sprint 0	198
6.9.3	Sprint 1-3.....	198
6.9.4	Sprint 4-6.....	198
6.9.5	Sprint 7	199
6.9.6	Sprint 8	199
6.9.7	Sprint 9-12.....	199
7	Reporting – Wissen, wo wir stehen	201
7.1	Die richtigen Metriken finden	202
7.1.1	Die Leistung des Teams messen.....	202
7.1.2	Zeitaufzeichnungen	202
7.2	Reports	203
7.2.1	Der Sprint Burn-Down-Chart	203
7.2.2	Das Taskboard.....	205
7.2.3	Der Sprint-Product-Burn-Down-Chart	205
7.2.4	Der Release-Burn-Down-Chart	207
7.2.5	Das Parking-Lot-Chart	208
7.2.6	Das Velocity-Chart.....	208
7.3	Das Logbuch	209
7.4	Das Impediment Backlog – Riskmanagement.....	210

7.5	Die Retrospektive	211
7.6	Sprint Review	211
7.7	Berichten im skalierten Umfeld	212
7.8	Elektronische Hilfsmittel	214
8	Professionalität – Test, Integration, Release.....	215
8.1	Professionalität und Risiko	215
8.2	Auswirkung der schlechten Qualität	221
8.3	Entwicklungspraktiken der Balanced Agility	223
8.3.1	Kontinuierliche Integration – Das Produkt entsteht	223
8.3.2	Qualität – Testen, Testen, Testen	224
8.3.3	Release-Durchführung – Das Produkt zur Verfügung stellen	226
9	Einführung von Scrum in großen Projekten und Organisationen.....	229
9.1	Die Prinzipien skaliert	230
9.2	Scrum und das große Projekt – ein Skalierungsmodell	231
9.2.1	Der Projektstart	232
9.2.2	Organisches Wachstum	233
9.2.3	Sprunghafte Skalieren	234
9.2.4	Das Team-übergreifende Ziel: Vision und Sprint Goal	236
9.2.5	Die Kommunikation der Teams – Meetings	237
9.2.6	Das gemeinsame Liefern – Usable Software	242
9.2.7	Balanced Agility skaliert	244
9.2.8	Skalierte Retrospektiven – gemeinsam verbessern	245
9.3	Scrum in verteilten Teams – Collocation	249
9.3.1	Probleme verteilter Teams	249
9.3.2	Scrum – Sichtbarmachen der Probleme	252
9.3.3	Team-Set-up-Szenarios	253
9.3.4	Bedeutung schaffen	256
9.3.5	Kommunikation	257
9.3.6	Daily Scrum mit verteilten Teams – Teil 2	258
9.3.7	Scrum-Tools – technische Hilfsmittel	261
9.4	Scrum im Multi-Projekt-Umfeld	262
9.4.1	Das Chaos bewältigen – Das Projekt-Backlog	262
9.4.2	Mehrere Teams liefern an viele Projekten – Teambacklog	265
9.4.3	Aufspalten der Applikations-Teams – Fokus	266
9.4.4	Multi-Projekt-Management und das Pull-Prinzip	267
9.4.5	Ein gemeinsames Ziel	269
9.5	Scrum mit externen Zulieferern	269
9.6	Software-Entwicklungsabteilungen managen	272
9.6.1	Transition zu Scrum	272
9.6.2	Führung auf Abteilungsebene	275
9.6.3	Mitarbeiterführung	277
9.6.4	Kundenmanagement	281
9.6.5	Scrum in der Abteilung implementieren	286

Inhalt

9.7	Organisationsweites Scrum.....	288
9.7.1	Organisation der Implementierung	289
9.7.2	Über Schulungen und Coaching	293
10	Scrum – Leadership, Emotion, Kreativität.....	295
10.1	Leadership – Verändere!	295
10.2	Mit Emotionen führen	298
10.3	Flow + Kreativität = Glück	299
11	Scrum-Tools – In aller Kürze	303
11.1	Flipchart & Co.....	303
11.2	Elektronische Scrum-Tools	304
12	Schlusswort	307
	Literatur	309
	Register	315