

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Was ist Scrum?	1
1.1.1	Agiles Managementframework	1
1.1.2	Empirischer Prozess.....	2
1.1.3	Kein Wundermittel, sondern harte Arbeit	2
1.1.4	Scrum und schlankes Management	3
1.2	Warum Scrum?	3
1.2.1	Probleme frühzeitig erkennen, Handlungsspielraum sichern.....	3
1.3	Warum dieses Buch?	5
1.4	Mehr Informationen zu Scrum	6
1.5	Danke.....	6
2	Scrum im Überblick	7
3	Die Rollen	9
3.1	Product Owner	9
3.1.1	Die Aufgaben des Product Owner	10
3.1.2	Der Product Owner als Chief Engineer	12
3.1.3	Häufiger Fehler: Product Owner nicht verfügbar oder nicht bevollmächtigt	12
3.2	Team.....	13
3.2.1	Individuen und Interaktionen.....	13
3.2.2	Teameigenschaften.....	13
3.2.3	Teamprozesse: Einer für alle, alle für einen	17
3.2.4	Teamnormen und Standards	18
3.2.5	Visueller Arbeitsplatz.....	19

3.3	ScrumMaster	19
3.3.1	Die Aufgaben des ScrumMaster	20
3.3.2	Der ideale ScrumMaster	21
3.3.3	Wer ernennt den ScrumMaster?	22
3.3.4	ScrumMaster und Mitarbeiterführung	22
3.3.5	Der Wandel der ScrumMaster-Rolle	23
3.4	Die Rolle des Projektleiters	23
3.4.1	Scrum und traditionelle Projektmanagementaufgaben	23
3.4.2	Häufiger Fehler: Der ScrumMaster als Projektleiter	24
4	Anforderungen	25
4.1	Klassisches Requirements Engineering und Anforderungsbeschreibung in Scrum	25
4.1.1	Herkömmliche Verfahren zur Anforderungsbeschreibung	25
4.1.2	Beschreibung der Anforderungen in Scrum	27
4.2	Das Product Backlog	27
4.2.1	Das Product Backlog ist ein lebendes Dokument	28
4.2.2	Die Einträge sind priorisiert	28
4.2.3	Die Einträge weisen einen unterschiedlichen Detaillierungsgrad auf	28
4.2.4	Die Einträge sind abgeschätzt	28
4.2.5	Die Form des Product Backlog	29
4.3	Das Produktkonzept	29
4.3.1	Von der Produktidee zum Product Backlog	29
4.3.2	Qualitative Marktforschung	31
4.3.3	Nutzen des Produktkonzepts	31
4.3.4	Kurz und knapp	32
4.4	Inkrementelle Innovation	32
4.4.1	Begriffsklärung	32
4.4.2	Vorgehensweise	33
4.4.3	Vorteile	33
4.5	Das Auffüllen des Product Backlog	34
4.5.1	Umfang und Vollständigkeit	34
4.5.2	Unterschiedliche Detaillierungsstufen	35
4.5.3	Arbeiten mit Themen	36
4.5.4	Anwendung	36
4.6	Der Anforderungsworkshop	37

4.7	Die Priorisierung des Product Backlog	38
4.7.1	Gründe für die Priorisierung	38
4.7.2	Kriterien für die Priorisierung	39
4.7.3	Das Kano-Modell zur Bestimmung von Nutzen.....	39
4.7.4	Identifizieren und behandeln von Risiken	41
4.7.5	Kostenbestimmung	42
4.7.6	Die Wert-Risiko-Matrix.....	43
4.7.7	Die MuSCoW-Priorisierung.....	43
4.8	Merkmale guter Anforderungen	44
4.8.1	Unabhängig	45
4.8.2	Verhandelbar	45
4.8.3	Nützlich	45
4.8.4	Schätzbar	45
4.8.5	Klein	46
4.8.6	Testbar	46
4.9	Benutzerergeschichten im Product Backlog	46
4.9.1	Benutzerergeschichten im Überblick	46
4.9.2	Nutzen	47
4.9.3	Grenzen	48
4.10	Anwendungsfälle im Product Backlog	48
5	Releasemanagement	49
5.1	Die Releaseplanung im Überblick	49
5.1.1	Releaseplan? Wir arbeiten doch mit Sprints!	49
5.1.2	Keine Überstunden und keine Qualitätskompromisse	50
5.2	Planungsebenen in Scrum	51
5.2.1	Die Releaseplanung	51
5.2.2	Die Sprint-Planung	51
5.2.3	Die Planung des Arbeitstags	52
5.2.4	Die Beziehung von Releaseplan und Sprint Backlog	52
5.3	Projektsteuerungsgrößen und Projekterfolg	52
5.3.1	Steuerungsgrößen	52
5.3.2	Kriterien für den Projekterfolg richtig kommunizieren	53
5.4	Releasestrategie	54
5.4.1	Wertschöpfung in Scrum	54
5.4.2	Explorationssprints	55

5.5	Schätzen und Planen	57
5.5.1	Einführung.	57
5.5.2	Aufwandsbestimmung	58
5.5.3	Schätzklasur und Planungspoker	60
5.5.4	Die optimale Sprint-Länge	61
5.5.5	Die Entwicklungsgeschwindigkeit	63
5.5.6	Der Releaseplan.	67
5.6	Verfolgen des Projektfortschritts	69
5.6.1	Einführung.	69
5.6.2	Der Release-Burndown-Bericht	70
5.6.3	Entwicklungsgeschwindigkeitsbericht	72
5.6.4	Themenpark	73
5.7	Optimieren des Projektfortschritts	74
5.7.1	Vorausschauende Planung	74
5.7.2	Minimieren von Variation	75
5.7.3	Eliminieren von Verschwendungen	75
5.7.4	Vermeiden von Überlastung.	77
5.7.5	Ausgewogener Arbeitsanfall.	78
5.8	Projektmanagementwerkzeuge	79
6	Sprints	81
6.1	Sprints im Überblick	81
6.2	Eigenschaften von Sprints	83
6.2.1	Erstellen eines Produktinkrements	83
6.2.2	Schutz vor Veränderungen	85
6.2.3	Verhältnis von Scrum-Besprechungen und Umsetzungsaktivitäten.	86
6.2.4	Wahl eines geeigneten Wochentags für Sprint-Beginn und -Ende	87
6.3	Vorbereitung der Sprint-Planungssitzung	87
6.3.1	Identifizieren des Sprint-Ziels.	88
6.3.2	Vorbereiten der Anforderungen	89
6.3.3	Identifizieren der Teamkapazität	90
6.3.4	Organisation der Räumlichkeiten	92

6.4	Die Sprint-Planungssitzung	93
6.4.1	Ziel	93
6.4.2	Aufgabenverteilung	93
6.4.3	Die Planungsschritte im Überblick	93
6.4.4	Etablierung eines gemeinsamen Verständnisses des Sprint-Ziels	94
6.4.5	Erzielen eines gemeinsamen Verständnisses der ausgewählten Anforderung	94
6.4.6	Identifizieren und Abschätzen der benötigten Aktivitäten	95
6.4.7	Überprüfen von Kapazität und Leistungsvermögen	97
6.4.8	Abschluss der Planungssitzung	99
6.4.9	Typische Fehler	99
6.5	Das Sprint Backlog	102
6.5.1	Übersicht	102
6.5.2	Aktualisierung	102
6.5.3	Karten und Stellwand	102
6.6	Die Daily-Scrum-Besprechung	104
6.6.1	Zeitpunkt, Dauer und Ort	104
6.6.2	Zielsetzung	104
6.6.3	Teilnehmer	104
6.6.4	Ablauf	105
6.6.5	Vorbereitungsarbeiten	105
6.6.6	Nützliche Techniken	106
6.7	Das Sprint-Review	107
6.7.1	Zeitpunkt, Dauer und Ort	107
6.7.2	Zielsetzung	107
6.7.3	Teilnehmer	107
6.7.4	Ablauf	108
6.7.5	Vorbereitungsarbeiten	109
6.7.6	Nützliche Techniken	109
6.7.7	Typische Fehler	110
6.8	Die Sprint-Retrospektive	111
6.8.1	Zeitpunkt, Dauer und Ort	111
6.8.2	Zielsetzung	111
6.8.3	Teilnehmer	112
6.8.4	Ablauf	112
6.8.5	Vorbereitungsarbeiten	114
6.8.6	Nützliche Techniken	115
6.8.7	Typische Fehler	115

6.9	Frühzeitiges Beenden des Sprint	116
6.10	Verfolgen des Sprint-Fortschritts	117
6.10.1	Der Sprint-Burndown-Bericht	117
6.10.2	Der Hindernisbericht	119
6.10.3	Der Sprint-Endebericht	120
6.11	Optimieren des Sprint-Fortschritts	121
6.11.1	Kontinuierliches Review	121
6.11.2	Keine halben Sachen	121
6.11.3	Überlastungen vorbeugen	123
7	Große und verteilte Projekte	125
7.1	Größe, Verteilung und Zusammenarbeit	125
7.1.1	Große Projekte	125
7.1.2	Verteilte Projekte	126
7.1.3	Integration und Kommunikation	127
7.2	Bevor Sie skalieren oder verteilen	128
7.2.1	Klein anfangen	128
7.2.2	Klare Ziele	128
7.2.3	Brook's Law	128
7.3	Organisches Wachstum	129
7.3.1	Zurück zur Natur	129
7.3.2	Grundlagen schaffen	130
7.3.3	Langsam wachsen	131
7.4	Optionen für die Projektorganisation	133
7.4.1	Product Owner Team	134
7.4.2	Feature- vs. Komponententeams	136
7.4.3	Beispiele für die Organisation großer und verteilter Projekte	141
7.5	Praktiken für große und verteilte Projekte	143
7.5.1	Anforderungsmanagement	143
7.5.2	Multiteamplanung	144
7.5.3	Multiteamkoordination	149
7.5.4	Projektweite Normen	152
7.5.5	Infrastruktur	152
7.5.6	Agile Entwicklungspraktiken	154

7.6	Tipps für verteilte Projekte	154
7.6.1	Verteilung entlang der Teamgrenzen	154
7.6.2	Product Owner und ScrumMaster pro Team und Standort	154
7.6.3	Schrittweises Verteilen	156
7.6.4	Regelmäßiger Austausch der Projektmitglieder vor Ort	157
8	Unternehmensweite Einführung von Scrum	159
8.1	Unternehmenswandel und Scrum	159
8.1.1	Gründe für den Wandel	159
8.1.2	Tragweite und Dauer des Wandels	160
8.1.3	Merkmale des Wandels	161
8.2	Einführungsphasen	162
8.2.1	Pilotphase	162
8.2.2	Etablierungsphase	163
8.3	Praktiken zur Einführung von Scrum	164
8.3.1	Bewusstsein schaffen	164
8.3.2	Die Geschäftsleitung geht mit gutem Beispiel voran	165
8.3.3	Die Einführung von Scrum als Scrum-Projekt managen	165
8.3.4	Eine glaubhafte Vision entwickeln	166
8.3.5	Oft und richtig kommunizieren	166
8.3.6	Mitarbeiter bevollmächtigen	167
8.3.7	Veränderungen schrittweise vornehmen	167
8.3.8	Nach Perfektion streben	168
Anhang		
Glossar		169
Literaturverzeichnis		173
Index		179