

Geleitwort von Ken Schwaber	XI
Der Autor	XVII
Der Fahrplan des Buchs	XIX
1 Prinzipien, Geschichte(n), Hintergründe	1
1.1 Was ist Scrum?	5
1.1.1 Eine Kurzeinführung in die Funktionsweise	9
1.1.2 Rollen, Meetings, Artefakte	11
1.2 Ein Begriff – viele Einsatzmöglichkeiten	15
1.2.1 Scrum als (agile) Software-Entwicklungsmethode	15
1.2.2 Scrum als Projektmanagementverfahren	15
1.2.3 Scrum als Produktentwicklungsmethode	16
1.2.4 Scrum für das sehr kleine Team	16
1.2.5 Scrum für das große Produkt – Skalierungsaspekte	17
1.2.6 Scrum als Methode für die Steuerung des Produktmanagements	18
1.2.7 Scrum für Business Intelligence	18
1.2.8 Scrum als Organisationsentwicklungsmethode	18
1.2.9 Scrum als Managementansatz	19
1.2.10 Scrum in der Organisation und die Rahmenbedingungen	19
1.3 Scrum – Eine Bewegung entsteht	20
1.3.1 Einige Daten zur Geschichte von Scrum	22
1.3.2 Scrum – Der Bedeutungswandel	23
1.4 Warum Scrum funktioniert	26
1.4.1 Von der Monotonie zu Lean	28
1.4.1.1 Ford und Sloan – Der Ursprung des Prozessmodells	28
1.4.1.2 Lean Manufacturing	29
1.4.1.3 Lean Product Development	32
1.4.1.4 Second Generation Lean Product Development – einige Aspekte ..	33
1.4.2 Re-Inventing Management – Durch teamzentriertes Arbeiten zur modernen Wissensorganisation	37
1.4.3 Kontrollierbarkeit des Unkontrollierbaren	46
1.4.3.1 Selbstorganisation	47
1.4.3.2 Systemische Grundlagen	49
1.4.3.3 Das Scrum-Team und Selbstorganisation	51

1.4.4 Kontinuierliche Verbesserung – Fast Feedback	53
1.4.5 Höhere Produktivität durch Kommunikation	56
1.4.6 These: Freude an der Arbeit macht leistungsfähig – das Prinzip Fortschritt	57
2 Die Rollen – Klare Verantwortlichkeiten	61
2.1 Eine Rolle ist keine Position	63
2.2 Das Entwicklungsteam – Die Spezialisten	66
2.2.1 Rollenverantwortung	66
2.2.2 Wie baut man ein Scrum-Team?	71
2.2.3 Die Phasen der Teambildung	75
2.2.4 Probleme des Teams bei der Implementierung	76
2.3 Der Product Owner	78
2.3.1 Das Product Backlog zusammenstellen	81
2.3.2 Das Product Backlog priorisieren	81
2.3.3 Das Produkt annehmen, verbessern oder ablehnen	82
2.3.4 Den Releaseplan bestimmen und managen	83
2.3.5 Die Verbindung Product Owner – Entwicklungsteam	83
2.3.6 Den Return on Investment bestimmen und sichern	84
2.3.7 Wer sollte die Rolle des Product Owners übernehmen?	84
2.3.8 Skalierung des Product Owners	85
2.4 Der ScrumMaster – Ein Change Agent	87
2.4.1 Scrum implementieren	88
2.4.2 Das Abarbeiten von Impediments	89
2.4.3 Die Arbeit mit dem Entwicklungsteam	90
2.4.4 Die Arbeit mit dem Product Owner	94
2.4.5 Die Steigerung der Produktivität des Teams	95
2.4.6 Scrum in die Organisation hineinragen und sie ändern	96
2.4.7 Wie viel Arbeit ist es, ein ScrumMaster zu sein?	96
2.4.8 Der ScrumMaster trifft Entscheidungen	98
2.4.9 Wer in einer Organisation wird ScrumMaster?	99
2.5 Der Customer – Der Finanzier	101
2.6 Der User	102
2.7 Das Management – Die Stabilisatoren der Organisation	104
2.8 Die Rollen ausüben und klar trennen	108
3 Strategisches Planen in Scrum	111
3.1 Strategie und Taktik	111
3.2 Was ist Planen?	114
3.3 Planungsebenen – Strategie und Taktik	117
3.4 Die Vision	119
3.4.1 Der Product Owner formuliert die Vision	119
3.4.2 Wie erschafft man eine Vision?	120
3.4.3 Veränderung der Vision – Schärfe und Klarheit	122
3.5 Führungsaufgabe Visionsgenerierung	123
3.6 Constraints festlegen	123

3.7	Die User-Rolle ist tot – Es lebe die Persona!	125
3.8	Das Product Backlog	127
3.8.1	Hilfsmittel für das Verwalten des Product Backlogs	128
3.8.2	Product Backlog für große und Multiteams	130
3.8.3	Was ist ein Product Backlog Item?	131
3.8.4	Product Backlog Items als Stories formulieren	133
3.9	Backlog-Priorisierung	134
3.9.1	Die Grundlage der Priorisierung: der Business Value	135
3.9.2	Methoden der Priorisierung	136
3.10	Schätzen in Scrum	142
3.10.1	Vorhersagbarkeit und Schätzungen	142
3.10.2	Schätzen mit Storypoints	144
3.10.3	Magic Estimation	146
3.10.4	Der Einfluss der Schätzung auf die Priorisierung	148
3.10.5	Die Velocity bestimmen	148
3.10.6	Der Releaseplan	149
3.10.7	Kosten für das Projekt	150
3.11	Die Planung geht weiter	150
3.12	Die Zusammenhänge zwischen strategischer und taktischer Planung	151
4	Der Sprint – Das Produkt entsteht	155
4.1	Überblick	155
4.2	Die grundlegenden Prinzipien	157
4.3	Das Estimation Meeting	157
4.3.1	Warum Estimation Meeting?	158
4.3.2	Durchführung des Estimation Meetings	158
4.3.3	Die Teilnehmer und Rollen im Estimation Meeting	159
4.3.4	Strategische Planung während des Sprints	159
4.3.5	Das Estimation Meeting mithilfe von Magic Estimation	159
4.3.6	Das Estimation Meeting im Überblick	160
4.4	Das Sprint Planning – Taktisches Planen	161
4.4.1	Zweck des Sprint Plannings	161
4.4.2	Das Sprint Planning – Analyse und Design	164
4.4.3	Sprint Planning 1 – Briefing und Analyse	164
4.4.4	Sprint Planning 2 – Design	166
4.4.5	Sprint Planning mit großen oder mehreren Teams	169
4.4.6	Sprint Planning 1 und 2 im Überblick	171
4.5	Das Daily Scrum – Tägliche Synchronisation	171
4.5.1	Der Zweck des Daily Scrum	171
4.5.2	Die Regeln für das Daily Scrum	172
4.5.3	Das Daily Scrum mit Taskboard	173
4.5.4	Probleme, die auftreten werden	174
4.5.5	Daily Scrum für große oder verteilte Teams – Teil 1	175
4.6	Sprint Review – Das Produkt vorstellen	177
4.6.1	Die Bedeutung von „Erledigt“	177
4.6.2	Ablauf und Regeln des Sprint Reviews	179

4.6.3	Konsequenzen aus dem Review	180
4.6.4	Das Sprint Review im skalierten Umfeld	181
4.7	Kontinuierliches Verbessern – Die sechs Schritte der Sprint Retrospektive	181
4.7.1	Geschichte der Sprint Retrospektive	181
4.7.2	Warum funktionieren Retrospektiven? – Storytelling	182
4.7.3	Lernen – <i>Ent-täuschte Erwartungen</i>	183
4.7.4	Die sechs Schritte der erfolgreichen Retrospektive	185
4.8	Der Sprint selbst – Zwischen den Meetings	193
4.8.1	Der Ablauf des Sprints – Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation	193
4.8.2	Gemeinsamer Fokus	194
4.8.3	Die Aufgabe des Teams im Sprint	195
4.8.4	Die Aufgabe des Product Owners im Sprint	196
4.8.5	Die Aufgabe des ScrumMasters im Sprint	196
4.8.6	Was kann während eines Sprints alles passieren?	197
4.8.7	Wann kann ein Sprint abgebrochen werden?	198
4.8.8	Konflikte – Es menschelt	199
4.8.9	Verlängerungen des Sprints	201
4.8.10	Die Scrum Engine – Zermürbende Monotonie	202
4.9	Fallstudie – Scrum @ bwin	203
4.9.1	Vorbereitung des Sprint 0	203
4.9.2	Sprint 0	204
4.9.3	Sprint 1–3	204
4.9.4	Sprint 4–6	204
4.9.5	Sprint 7	205
4.9.6	Sprint 8	205
4.9.7	Sprint 9–12	205
5	Reporting – Wissen, wo wir stehen	207
5.1	Die richtigen Metriken finden	208
5.2	Reports	209
5.2.1	Das Sprint Burn-Down-Chart	209
5.2.2	Das Taskboard	211
5.2.3	Das Sprint Product-Burn-Down-Chart	211
5.2.4	Das Release Burn-Down-Chart	212
5.2.5	Das Parking-Lot-Chart	213
5.2.6	Das Velocity-Chart	214
5.3	Das Logbuch	215
5.4	Das Impediment Backlog – Riskmanagement	216
5.5	Die Retrospektive	216
5.6	Sprint Review	217
5.7	Berichten im skalierten Umfeld	217
5.8	Elektronische Hilfsmittel	219

6 Professionalität – Test, Integration, Release	221
6.1 Professionalität und Risiko	221
6.2 Auswirkung der schlechten Qualität	227
6.3 Entwicklungspraktiken der Balanced Agility	229
6.3.1 Kontinuierliche Integration – Das Produkt entsteht	229
6.3.2 Qualität – Testen, Testen, Testen	230
6.3.3 Release-Durchführung – Das Produkt zur Verfügung stellen	231
7 Einführung von Scrum in großen Projekten und Organisationen..	233
7.1 Die Prinzipien skaliert	234
7.2 Scrum und das große Projekt – Ein Skalierungsmode...	235
7.2.1 Der Projektstart	235
7.2.2 Organisches Wachstum	237
7.2.3 Sprunghafte Skalieren	238
7.2.4 Das teamübergreifende Ziel: Vision und Sprint Goal	239
7.2.5 Die Kommunikation der Teams – Meetings	240
7.2.6 Das gemeinsame Liefern – Usable Software	245
7.2.7 Balanced Agility skaliert	247
7.2.8 Skalierte Retrospektiven – Gemeinsam verbessern	248
7.3 Scrum in verteilten Teams – Collocation	252
7.3.1 Scrum – Sichtbarmachen der Probleme	255
7.3.2 Szenarien für Team-Set-ups	256
7.3.3 Bedeutung schaffen	259
7.3.4 Kommunikation	260
7.3.5 Daily Scrum mit verteilten Teams – Teil 2	261
7.3.6 Scrum-Tools – Technische Hilfsmittel	264
7.4 Scrum im Multiprojektumfeld	265
7.4.1 Mehrere Teams liefern an viele Projekte – Team Backlog	267
7.4.2 Aufspalten der Applikationsteams – Fokus	268
7.4.3 Multiprojektmanagement und das Pull-Prinzip	269
7.4.4 Ein gemeinsames Ziel	271
7.5 Scrum mit externen Zulieferern	272
7.6 Software-Entwicklungsabteilungen managen	274
7.6.1 Transition zu Scrum	274
7.6.2 Führung auf Abteilungsebene	277
7.6.3 Mitarbeiterführung	279
7.6.4 Kundenmanagement	283
7.6.5 Scrum in der Abteilung implementieren	287
7.7 Organisationsweites Scrum	290
7.7.1 Organisation der Implementierung	291
7.7.2 Über Schulungen und Coaching	294
7.8 Nebenwirkungen bei der organisationsweiten Implementierung von Scrum	295
8 Leadership, Emotion, Kreativität	299
8.1 Mit Emotionen führen	302
8.2 Flow + Kreativität = Glück	303

9	Scrum-Tools – In aller Kürze	307
10	Fallstudien.	311
10.1	Fallstudie 1: „Du und dein Scrum“ – Wenn agiles Denken wunde Punkte trifft	311
10.2	Fallstudie 2: Scrum bei Infonova – 80 Teammitglieder auf einem Nenner?	314
10.3	Fallstudie 3: ImmobilienScout 24 – Scrum funktioniert dort, wo es von allen gelebt wird.	317
10.4	Fallstudie 4: Das Unplanbare planen – Scrum in der Digital Marketing Agentur P//MOD	320
	Schlusswort	323
	Literaturverzeichnis.	325
	Stichwortverzeichnis.	329