

Inhalt

Geleitwort von Ken Schwaber.....	XI
Vorworte	XIII
Der Autor.....	XVII
1 Einleitung	1
1.1 Scrum – Veränderungsmanagement.....	1
1.2 Der Fahrplan des Buches.....	3
1.3 Scrum-Zertifizierung.....	4
1.3.1 Zertifizierungen der Scrum Alliance	5
1.3.2 Die Scrum.org	6
1.3.3 Ein Wort zur Zertifizierung	6
2 Grundlagen.....	9
2.1 Scrum – ein Prozess?	9
2.1.1 Ein Begriff – mehr als ein Vorgehensmodell	10
2.1.2 Scrum als Prozessmodell	11
2.1.3 Rollen, Meetings, Artefakte.....	14
2.2 Scrum – eine Bewegung entsteht	17
2.3 Ein paar Daten zur Geschichte Scrums	19
3 Hintergründe und Motivation	23
3.1 Das Wesentliche im Überblick.....	23
3.2 Hintergründe	24
3.2.1 Der ScrumMaster – ein <i>machloser</i> Change Manager	24
3.2.2 Scrums Wurzeln im Wissensmanagement – die Rolle der Spezialisten	27
3.2.3 Wie Teams ihr Wissen nach außen tragen.....	32
3.2.4 Wie sich Teams organisieren.....	34
3.2.5 Wie Teams lernen.....	35

Inhalt

3.2.6	Das Management in der wissensbasierten Organisation.....	37
3.2.7	Kontrollierbarkeit des Unkontrollierbaren	39
3.2.8	Kontinuierliche Verbesserung – Feedback.....	43
3.2.9	Das Toyota Production System und Scrum.....	46
3.2.10	Planung – ein kommunikativer Prozess.....	54
3.3	Die Motivation für Scrum.....	57
3.3.1	Freude am Tun	57
3.3.2	Produktivitätssteigerung.....	58
3.3.3	Verlässlichkeit – Innovative Resultate	60
3.3.4	Die anderen machen es auch	61
4	Die Rollen – Klare Verantwortlichkeiten	63
4.1	Die Protagonisten stellen sich vor.....	63
4.2	Eine Rolle ist keine Position	65
4.3	Das Team – Die Spezialisten	67
4.3.1	Multidisziplinarität und fachübergreifendes Arbeiten	67
4.3.2	Verantwortlichkeit.....	71
4.3.3	Wie bildet man ein Scrum-Team?.....	73
4.3.4	Das Team organisiert sich selbst.....	74
4.3.5	Die Phasen der Teambildung	75
4.3.6	Probleme der Teams bei der Implementierung.....	76
4.3.7	Zusammenfassung aus Sicht des Product Owners.....	77
4.4	Der Product Owner	78
4.4.1	Der Product Owner als Visionär.....	78
4.4.2	Das Product Backlog zusammenstellen.....	81
4.4.3	Das Product Backlog priorisieren.....	81
4.4.4	Das Produkt annehmen, verbessern oder ablehnen	82
4.4.5	Den Release-Plan bestimmen und managen.....	83
4.4.6	Die Verbindung Product Owner – Team	83
4.4.7	Den Return on Investment bestimmen und sichern	84
4.4.8	Wer sollte die Rolle des Product Owners übernehmen?.....	84
4.4.9	Skalierung des Product Owners.....	85
4.4.10	Zusammenfassung aus der Sicht des ScrumMasters	87
4.5	Der ScrumMaster – ein Change Agent	88
4.5.1	Scrum implementieren	88
4.5.2	Das Abarbeiten von Impediments	89
4.5.3	Die Arbeit mit dem Team.....	90
4.5.4	Die Arbeit mit dem Product Owner.....	94
4.5.5	Die Steigerung der Produktivität des Teams	95
4.5.6	Scrum in die Organisation hineinragen und sie ändern	96
4.5.7	Wie viel Arbeit ist es, ein Scrum Master zu sein?	96
4.5.8	Der ScrumMaster trifft Entscheidungen.....	99
4.5.9	Wer in einer Organisation wird ScrumMaster?	99
4.5.10	Zusammenfassung aus Sicht der Teammitglieder	100
4.6	Der Customer – Der Finanzier	101
4.7	Der User.....	103

4.8	Das Management – Die Bereitsteller.....	104
4.9	Die Rollen ausüben und klar trennen	108
4.9.1	Zusammenfassung aus Sicht des ScrumMasters.....	109
5	Strategisches Planen in Scrum	111
5.1	Was ist Planen – Strategie und Taktik.....	111
5.2	Was ist Planen?	113
5.3	Planungsebenen – Strategie und Taktik	117
5.4	Die Vision	119
5.4.1	Der Product Owner formuliert die Vision	119
5.4.2	Wie erschafft man eine Vision?.....	120
5.4.3	Veränderung der Vision – Schärfe und Klarheit.....	123
5.4.4	Führungsaufgabe Visionsgenerierung	123
5.5	Das Product Backlog.....	124
5.5.1	Hilfsmittel für das Verwalten des Product Backlogs.....	125
5.5.2	Product Backlog für große und Multi-Teams	128
5.5.3	Was ist ein Product Backlog Item?.....	129
5.5.4	Product Backlog Items als Stories formulieren	130
5.6	Backlog-Priorisierung	131
5.6.1	Die Grundlage der Priorisierung: der Business Value	132
5.6.2	Methoden der Priorisierung.....	134
5.7	Schätzen in Scrum.....	140
5.7.1	Vorhersagbarkeit und Schätzungen	140
5.7.2	Schätzen mit Storypoints	141
5.7.3	Planning Poker	143
5.7.4	Magic Estimation	146
5.7.5	Der Einfluss der Schätzung auf die Priorisierung.....	147
5.7.6	Die Velocity bestimmen.....	148
5.7.7	Der Releaseplan.....	149
5.7.8	Kosten für das Projekt	149
5.8	Die Planung geht weiter	150
5.9	Die Zusammenhänge zwischen strategischer und taktischer Planung.....	150
6	Der Sprint – Das Produkt entsteht.....	155
6.1	Überblick.....	155
6.2	Die grundlegenden Prinzipien.....	157
6.3	Das Estimation Meeting.....	157
6.3.1	Warum Estimation Meeting?.....	158
6.3.2	Durchführung des Estimation Meetings	158
6.3.3	Die Teilnehmer und Rollen im Estimation Meeting.....	159
6.3.4	Strategische Planung während des Sprints	159
6.3.5	Das Estimation Meeting mit Hilfe von Magic Estimation.....	159
6.3.6	Das Estimation Meeting im Überblick	160
6.4	Das Sprint Planning – Taktisches Planen.....	161
6.4.1	Zweck des Sprint Plannings	161
6.4.2	Das Sprint Planning – Analyse und Design.....	164

Inhalt

6.4.3	Sprint Planning 1 – Briefing und Analyse.....	164
6.4.4	Sprint Planning 2 – Design.....	166
6.4.5	Sprint Planning mit großen oder mehreren Teams	169
6.4.6	Sprint Planning 1 und 2 im Überblick	171
6.5	Das Daily Scrum – Tägliche Synchronisation.....	172
6.5.1	Der Zweck des Daily Scrum	172
6.5.2	Die Regeln für das Daily Scrum.....	173
6.5.3	Das Daily Scrum mit Taskboard	173
6.5.4	Probleme, die auftreten werden.....	174
6.5.5	Daily Scrum für große oder verteilte Teams – Teil 1	175
6.6	Sprint Review – das Produkt vorstellen	176
6.6.1	Die Bedeutung von „Erledigt“.....	177
6.6.2	Ablauf und Regeln des Sprint Reviews	178
6.6.3	Konsequenzen aus dem Review	178
6.6.4	Das Sprint Review im skalierten Umfeld	179
6.7	Kontinuierliches Verbessern – Die sechs Schritte der Sprint-Retrospektive.....	180
6.7.1	Geschichte der Sprint-Retrospektive	180
6.7.2	Warum funktionieren Retrospektiven? – Storytelling	181
6.7.3	Lernen – <i>Ent</i> -täuschte Erwartungen	182
6.7.4	Die sechs Schritte der erfolgreichen Retrospektive.....	183
6.8	Der Sprint selbst – zwischen den Meetings.....	192
6.8.1	Der Ablauf des Sprints – Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation.....	192
6.8.2	Gemeinsamer Fokus	193
6.8.3	Die Aufgabe des Teams im Sprint.....	193
6.8.4	Die Aufgabe des Product Owners im Sprint.....	194
6.8.5	Die Aufgabe des ScrumMasters im Sprint	195
6.8.6	Was kann während eines Sprints alles passieren?	196
6.8.7	Wann kann ein Sprint abgebrochen werden?	196
6.8.8	Konflikte – es menschelt	197
6.8.9	Verlängerungen des Sprints.....	200
6.8.10	Die Scrum Engine – Zermürbende Monotonie.....	200
6.9	Fallstudie – Scrum @ bwin.....	202
6.9.1	Vorbereitung des Sprint 0.....	202
6.9.2	Sprint 0.....	203
6.9.3	Sprint 1-3.....	203
6.9.4	Sprint 4-6.....	203
6.9.5	Sprint 7.....	204
6.9.6	Sprint 8.....	204
6.9.7	Sprint 9-12.....	204
7	Reporting – Wissen, wo wir stehen	207
7.1	Die richtigen Metriken finden.....	208
7.1.1	Die Leistung des Teams messen.....	208
7.1.2	Zeitaufzeichnungen	208
7.2	Reports.....	209
7.2.1	Der Sprint Burn-Down-Chart.....	209

7.2.2	Das Taskboard.....	211
7.2.3	Der Sprint-Product-Burn-Down-Chart	211
7.2.4	Der Release-Burn-Down-Chart	213
7.2.5	Das Parking-Lot-Chart	214
7.2.6	Das Velocity-Chart.....	214
7.3	Das Logbuch	215
7.4	Das Impediment Backlog – Riskmanagement.....	216
7.5	Die Retrospektive.....	217
7.6	Sprint Review.....	217
7.7	Berichten im skalierten Umfeld	218
7.8	Elektronische Hilfsmittel.....	220
8	Professionalität – Test, Integration, Release.....	221
8.1	Professionalität und Risiko.....	221
8.2	Auswirkung der schlechten Qualität	227
8.3	Entwicklungspraktiken der Balanced Agility	229
8.3.1	Kontinuierliche Integration – Das Produkt entsteht.....	229
8.3.2	Qualität – Testen, Testen, Testen	230
8.3.3	Release-Durchführung – Das Produkt zur Verfügung stellen.....	232
9	Einführung von Scrum in großen Projekten und Organisationen	235
9.1	Die Prinzipien skaliert.....	236
9.2	Scrum und das große Projekt – ein Skalierungsmodell	237
9.2.1	Der Projektstart.....	238
9.2.2	Organisches Wachstum	239
9.2.3	Sprunghaftes Skalieren.....	240
9.2.4	Das Team-übergreifende Ziel: Vision und Sprint Goal	242
9.2.5	Die Kommunikation der Teams – Meetings.....	243
9.2.6	Das gemeinsame Liefern – Usable Software	248
9.2.7	Balanced Agility skaliert	250
9.2.8	Skalierte Retrospektiven – gemeinsam verbessern	251
9.3	Scrum in verteilten Teams – Collocation	255
9.3.1	Probleme verteilter Teams.....	255
9.3.2	Scrum – Sichtbarmachen der Probleme.....	258
9.3.3	Team-Set-up-Szenarios	259
9.3.4	Bedeutung schaffen	262
9.3.5	Kommunikation.....	263
9.3.6	Daily Scrum mit verteilten Teams – Teil 2.....	264
9.3.7	Scrum-Tools – technische Hilfsmittel	267
9.4	Scrum im Multi-Projekt-Umfeld	268
9.4.1	Das Chaos bewältigen – Das Projekt-Backlog	268
9.4.2	Mehrere Teams liefern an viele Projekten – Teambacklog.....	271
9.4.3	Aufspalten der Applikations-Teams – Fokus	272
9.4.4	Multi-Projekt-Management und das Pull-Prinzip.....	273
9.4.5	Ein gemeinsames Ziel.....	275
9.5	Scrum mit externen Zulieferern	275

Inhalt

9.6	Software-Entwicklungsabteilungen managen	278
9.6.1	Transition zu Scrum	278
9.6.2	Führung auf Abteilungsebene	281
9.6.3	Mitarbeiterführung	283
9.6.4	Kundenmanagement.....	287
9.6.5	Scrum in der Abteilung implementieren	292
9.7	Organisationsweites Scrum.....	294
9.7.1	Organisation der Implementierung.....	295
9.7.2	Über Schulungen und Coaching.....	299
9.8	Nebenwirkungen bei der organisationsweiten Implementierung von Scrum	300
10	Scrum – Leadership, Emotion, Kreativität.....	305
10.1	Leadership – Verändere!.....	305
10.2	Mit Emotionen führen.....	308
10.3	Flow + Kreativität = Glück	309
11	Scrum-Tools – In aller Kürze	313
11.1	Flipchart & Co	313
11.2	Elektronische Scrum-Tools.....	314
12	Fallstudien.....	317
	Fallstudie 1: „Du und dein Scrum“ – Wenn agil Denken wurde Punkte trifft	317
	Fallstudie 2: Scrum bei Infonova – 80 Teammitglieder auf einem Nenner?	320
	Fallstudie 3: ImmobilienScout 24 – Scrum funktioniert dort, wo es von allen gelebt wird.....	323
	Fallstudie 4: Das Unplanbare planen – Scrum in der Digital Marketing Agentur P//MOD.....	326
13	Schlusswort	331
	Literatur	333
	Register.....	339