

# Inhalt

<b>Geleitwort von Ken Schwaber.....</b>	<b>XI</b>
<b>Vorworte .....</b>	<b>XIII</b>
<b>Der Autor.....</b>	<b>XVII</b>
<b>1      Einleitung .....</b>	<b>1</b>
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
<b>2      Grundlagen.....</b>	<b>9</b>
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
<b>3      Hintergründe und Motivation .....</b>	<b>23</b>
3.1    Das Wesentliche im Überblick.....	23
3.2    Hintergründe .....	24
3.2.1    Der ScrumMaster – ein <i>machtloser</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
<b>4</b>	<b>Die Rollen – Klare Verantwortlichkeiten .....</b>	<b>63</b>
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 des 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
<b>5</b>	<b>Strategisches Planen in Scrum .....</b>	<b>111</b>
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
<b>6</b>	<b>Der Sprint – Das Produkt entsteht.....</b>	<b>155</b>
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-täuschte</i> 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	<b>Reporting – Wissen, wo wir stehen .....</b>	<b>207</b>
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
<b>8</b>	<b>Professionalität – Test, Integration, Release.....</b>	<b>221</b>
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
<b>9</b>	<b>Einführung von Scrum in großen Projekten und Organisationen .....</b>	<b>235</b>
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 Projekte – 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
<b>10</b>	<b>Scrum – Leadership, Emotion, Kreativität.....</b>	<b>305</b>
10.1	Leadership – Verändere! .....	305
10.2	Mit Emotionen führen.....	308
10.3	Flow + Kreativität = Glück .....	309
<b>11</b>	<b>Scrum-Tools – In aller Kürze .....</b>	<b>313</b>
11.1	Flipchart & Co .....	313
11.2	Elektronische Scrum-Tools.....	314
<b>12</b>	<b>Fallstudien.....</b>	<b>317</b>
	Fallstudie 1: „Du und dein Scrum“ – Wenn agil Denken wunde 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
<b>13</b>	<b>Schlusswort .....</b>	<b>331</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>333</b>
	<b>Register.....</b>	<b>339</b>