

Auf einen Blick

Über die Autoren	13
Einleitung	27
Teil I: Erste Schritte mit Scrum	31
Kapitel 1: Die Grundlagen von Scrum	33
Teil II: Ein Scrum-Projekt durchführen	51
Kapitel 2: Die ersten Schritte	53
Kapitel 3: Planen Sie Ihr Projekt	71
Kapitel 4: Talent und Timing	91
Kapitel 5: Release- und Sprint-Planung	111
Kapitel 6: Das Beste aus Sprints herausholen	135
Kapitel 7: Überprüfen und anpassen: So korrigieren Sie Ihren Kurs	153
Teil III: Scrum in der gewerblichen Wirtschaft	161
Kapitel 8: Software-Entwicklung	163
Kapitel 9: Produktion materieller Güter	181
Kapitel 10: Dienstleistungssektor	197
Kapitel 11: Medienlandschaft im Umbruch	217
Teil IV: Scrum für betriebliche Funktionen	227
Kapitel 12: IT-Management und Operations	229
Kapitel 13: Portfoliomanagement	247
Kapitel 14: Personal und Finanzen	275
Kapitel 15: Business Development – Geschäftsfeldentwicklung	291
Kapitel 16: Kundendienst	305
Teil V: Scrum im Alltag	315
Kapitel 17: Partnersuche und Familienleben	317
Kapitel 18: Scrum für Lebensziele	335
Teil VI: Der Top-Ten-Teil	351
Kapitel 19: Zehn Schritte für die Einführung von Scrum	353
Kapitel 20: Zehn Klippen, die Sie umschiffen sollten	363
Kapitel 21: Zehn Hauptvorteile von Scrum	367
Kapitel 22: Zehn wichtige Kennzahlen für Scrum	375
Abbildungsverzeichnis	383
Stichwortverzeichnis	387

Inhaltsverzeichnis

© 2009 by Dr. rer. oec. Barbara Glaser, Dr. rer. oec. Rüdiger Glaser

Über die Autoren	13
Widmung	14
Danksagungen	14
Einleitung	27
Über dieses Buch	27
Törichte Annahmen	28
In diesem Buch verwendete Symbole	28
Über dieses Buch hinaus	29
Wie es weitergeht	29
TEIL I	
ERSTE SCHRITTE MIT SCRUM	31
Kapitel 1	
Die Grundlagen von Scrum	33
Die Grundlagen aus der Vogelperspektive	33
Roadmap to Value – Der Wertschöpfungsplan	34
Scrum im Überblick	35
Scrum-Teams	37
Gewaltenteilung	38
Scrum-Framework	38
Das Feedback-Fest	41
Agile Wurzeln	41
Drei Säulen der Verbesserung	42
Ein agiles Manifest	43
Zwölf Agile Prinzipien	43
Drei Platinum-Prinzipien	45
Die fünf Scrum-Werte	48
Engagement	48
Fokus	48
Offenheit	49
Respekt	49
Mut	49

TEIL II EIN SCRUM-PROJEKT DURCHFÜHREN 51

Kapitel 2 Die ersten Schritte 53

Ihr Scrum auf die Beine stellen	54
Zeig mir, wo das Geld steckt!	54
Ich will es sofort!	56
Ich bin mir nicht sicher, was ich will	56
Ist das ein Problem?	57
Ihre Unternehmenskultur	57
Die Macht des Product Owners	58
Warum Product Owner Scrum lieben	60
Das Unternehmensziel und die Strategie: Phase 1	61
Strukturierung Ihrer Vision	62
Das Fadenkreuz finden	63
Der Scrum Master	64
Eigenschaften des Scrum Masters	64
Scrum Master als Servant Leader	65
Warum Scrum Master Scrum lieben	66
Gängige Rollen außerhalb von Scrum	68
Stakeholder	68
Scrum-Mentoren	69

Kapitel 3 Planen Sie Ihr Projekt 71

Die Produkt-Roadmap: Phase 2	71
Wählen Sie die langfristige Perspektive	72
Einfache Werkzeuge verwenden	73
Erstellen Sie Ihre Produkt-Roadmap	74
Legen Sie Ihren Zeitrahmen fest	74
Anforderungen unterteilen	76
Priorisierung der Anforderungen	76
Unterteilungsstufen	77
Sieben Schritte bei der Erstellung von Anforderungen	78
Ihr Produkt-Backlog	80
Die dynamische Aufgabenliste	81
Ausarbeitung des Produkt-Backlogs	81
Weitere mögliche Backlog-Einträge	85
Häufig verwendete Produkt-Backlog-Praktiken	85
User Storys	86
Weitere Verfeinerung	88

Kapitel 4 Talent und Timing 91

Das Entwicklungsteam	91
Die Einzigartigkeit von Scrum-Entwicklungsteams	92
Engagierte Teams und Cross-Funktionalität	93

Selbstorganisierend und selbstverwaltend	96
Kollokation oder das, was mir am nächsten ist	97
Vorsprung durch Schätzung des Produkt-Backlogs	99
Ihre Definition of Done	99
Gebräuchliche Schätztechniken	101
Fibonacci-Zahlen und Story Points	102
Schätzpoker	103
Fist-of-Five-Methode	105
Affinitätsschätzung	105
Velocity (Geschwindigkeit)	108

Kapitel 5

Release- und Sprint-Planung..... 111

Release-Plan-Grundlagen: Phase 3	112
Priorisieren, priorisieren, priorisieren	114
Release-Ziele	116
Release-Sprints	117
Der Release-Plan in der Praxis	118
Sprint zu Ihren Zielen	120
Sprints definieren	120
Sprintlänge planen	121
Dem Sprint-Lebenszyklus folgen	124
Planung Ihrer Sprints: Phase 4	125
Sprint-Ziele	125
Phase I	126
Phase II	127
Ihr Sprint-Backlog	128
Der Vorteil des Burndown-Diagramms	128
Die Backlog-Kapazität festlegen	130
Arbeiten mit dem Sprint-Backlog	131
Sprints priorisieren	133

Kapitel 6

Das Beste aus Sprints herausholen..... 135

Daily Scrum: Phase 5	135
Definition des Daily Scrum	136
Daily Scrum planen	137
Durchführung des Daily Scrum	138
Daily Scrums effektiver machen	139
Team-Taskboard	140
Swarming	142
Umgang mit nicht abgenommenen Anforderungen	143
Umgang mit nicht fertiggestellten Anforderungen	145
Sprint-Review: Phase 6	145
Der Sprint-Review-Prozess	146
Stakeholder-Feedback	147
Produktinkremente	147

Sprint-Retrospektive: Phase 7	148
Der Sprint-Retrospektive-Prozess	149
Der Derby-und-Larsen-Prozess	150
Überprüfung und Anpassung.	152
Kapitel 7	
Überprüfen und anpassen: So korrigieren Sie Ihren Kurs	153
Bedürfnis nach Sicherheit	153
Die Feedbackschleife.	154
Transparenz	156
Antimuster	157
Externe Kräfte	157
Kurskorrektur während des Fluges.	158
Testen in der Feedbackschleife	159
Innovationskultur	159
TEIL III	
SCRUM IN DER GEWERBLICHEN WIRTSCHAFT	161
Kapitel 8	
Software-Entwicklung.	163
Scrum und Softwareentwicklung: Füreinander geschaffen	164
Software-Flexibilität und Refactoring	166
Häufige und bedarfsgerechte Releases	167
Anpassen der Release-Größe.	167
Überprüfen und Anpassen beim Release.	167
Veränderung positiv sehen	168
Herausforderungen des Entwicklungsteams.	168
Businessaspekte und Technik aufeinander ausrichten	169
Upfront-Engineering	171
Sich entwickelnde Architektur	172
Scrum-Anwendungen in der Software	173
Entwicklung von Videospielen	174
Marketing	176
Grafiken.	177
Dienstleistungen	177
Kundenspezifische Projekte	178
Kapitel 9	
Produktion materieller Güter	181
Der Sturz des Wasserfalls.	181
Baugewerbe	183
Die besten Angebote	183
Scrum-Rollen im Baugewerbe	184
Kundenbeteiligung.	185
Das Subunternehmer-Dilemma.	186
Arbeitssicherheit	187

Scrum im Wohnungsbau	189
Fertigung	190
Überleben dank schneller Markteinführung	191
Shareholder-Value	191
Strategisches Kapazitätsmanagement	191
Hardware-Entwicklung	192
Früherkennung risikoreicher Anforderungen	193
Hardware-Entwicklung an Beispielen	193

Kapitel 10

Dienstleistungssektor	197
Gesundheitswesen und Scrum	197
Schnelle Markteinführung	199
Weniger Fehler, höhere Qualität	200
Kostensenkung	201
Einhaltung der Vorschriften	203
Herstellung und Sicherheit medizinischer Geräte	204
Bildung und Scrum	206
Herausforderungen in der Bildung	206
Erweiterung des Curriculums	207
Leistungsschwache Schüler fördern	208
Mehr Schüler pro Lehrer	208
Scrum im Klassenzimmer	209
Ein Beispielsatz mit Scrum	210
eduScrum	211
Blueprint	212
Militär und Strafverfolgung	213

Kapitel 11

Medienlandschaft im Umbruch	217
Eine sich verändernde Landschaft im Verlagswesen	217
Prüfen, Anpassen und Refactoring	218
Leser ändern sich	218
Autoren ändern sich	219
Produkte ändern sich	219
Scrum anwenden	220
Nachrichtenmedien und Scrum	221
Definieren, wann Inhalte als »done« gelten	223
Das Nachrichtenmedien-Scrum-Team	224
Sprint-Flexibilität	225

TEIL IV

SCRUM FÜR BETRIEBLICHE FUNKTIONEN	227
--	------------

Kapitel 12

IT-Management und Operations	229
Big Data und Migration im großen Maßstab	230
Data-Warehouse-Projektmanagement	231

22 Inhaltsverzeichnis

Unternehmensressourcenplanung	233
Das Dilemma zwischen Dienstleistung und Kontrolle	236
Sicherheitsherausforderungen	237
Die Babyboomer-Ruhestands-Lücke	238
Gewinn- und Verlustpotenzial	239
Innovation versus Stabilität	240
DevOps	240
Wartung	241
Kanban innerhalb einer Scrum-Struktur	242

Kapitel 13

Portfoliomanagement..... 247

Herausforderungen im Portfoliomanagement	248
Mitarbeiterzuordnung und Priorisierung	248
Abhängigkeiten und Fragmentierung	250
Trennung zwischen Projekten und Geschäftszielen	250
Falsch zugeordnete Verantwortlichkeit	250
Scrum-Lösungen	251
Lean Startup	253
Skalierung von Scrum für große Portfolios	255
Eine Übersicht über vertikalen Schnitt	256
Scrum of Scrums	257
Scrum of Scrums der Product Owner	258
Scrum of Scrums der Entwicklungsteams	259
Scrum of Scrums der Scrum Master	259
Scrum at Scale	260
Den Scrum Master skalieren	261
Den Product Owner skalieren	262
Synchronisation in einer Stunde am Tag	264
Scaled Agile Framework (SAFe)	265
Portfolioebene	266
Programmebene	266
Teamebene	267
Vorteile des SAFe-Modells	267
Testgetriebene Entwicklung und kontinuierliche Integration	268
Codequalität	268
Large-Scale Scrum (LeSS)	269
LeSS, das kleinere Framework	270
LeSS Huge-Framework	271

Kapitel 14

Personal und Finanzen..... 275

Personal und Scrum	276
Die richtige Kultur schaffen	277
HR und bestehende Organisationsstrukturen	278
HR und Scrum bei der Einstellung	280
Erfolgskontrolle	283

Finanzen	286
Inkrementelle Finanzierung	287
Statement of Position (SOP)	289
Scrum und Budgets	289

Kapitel 15

Business Development – Geschäftsfeldentwicklung 291

Scrum und Marketing	291
Entwicklung des Marketings	292
Scrum und Soziale Medien	293
Scrum im Marketing	294
Scrum in Aktion für das Marketing	295
CafePress	295
Xerox	296
Scrum für den Vertrieb	297
Die Scrum-Lösung	298
Der Scrum-Verkaufsprozess	300

Kapitel 16

Kundendienst 305

Kunden: Die wichtigsten Stakeholder	306
Schwierige Fragen beim Kundendienst	306
Informationsüberflutung	307
Scrum und Kundenservice	308
Überprüfen und Anpassen durch Feedback	308
Kundenservice-Produkt-Backlog	309
Definition of Done für den Kundenservice	310
Blick nach innen	311
Überprüfen und Anpassen in der Praxis	312
Scrum im Einsatz im Kundenservice	313

TEIL V

SCRUM IM ALLTAG 315

Kapitel 17

Partnersuche und Familienleben 317

Partnersuche mit Scrum	318
Die Vision festlegen	319
Dating in Schichten	320
Freundschaften und Scrum entdecken	321
Dating mit Scrum	322
Als Team gewinnen	323
Fokussierung versus Multitasking	324
Planung Ihrer Hochzeit mit Scrum	325
Familien und Scrum	327
Familienstrategie und Projektvisionen festlegen	328
Planung und Prioritätensetzung	328

Mit Scrum kommunizieren	331
Überprüfung und Anpassung für Familien.	332
Tägliche Pflichten können Spaß machen	333

Kapitel 18

Scrum für Lebensziele. 335

Der Weg in den Ruhestand	335
Für den Notfall sparen.	336
Planen für den Ruhestand	337
Sicherung der finanziellen Freiheit	337
Schuldentilgung	339
Fitness- und Gewichtsziele erreichen	339
Das Leben im Gleichgewicht halten	341
Reiseplanung	343
Schule und Studium	346
Frühes Lernen.	346
Von der Schule ins Studium	347
Im Studium weiterkommen	348

TEIL VI

DER TOP-TEN-TEIL. 351

Kapitel 19

Zehn Schritte für die Einführung von Scrum. 353

Durchführung eines Audits	353
Talente identifizieren und rekrutieren	354
Sicherstellung der richtigen Ausbildung.	354
Mobilisierung eines Übergangsteams	355
Pilotprojekt identifizieren	356
Maximieren der Effizienz des Umfelds.	357
Single Points of Failure reduzieren	358
Definition of Done festlegen	358
Mit dem Pilotprojekt loslegen	359
Überprüfen, anpassen, sich entwickeln und skalieren	360
Überprüfen und anpassen, Sprint 1	360
Sich weiterentwickeln und Verbesserungen stabilisieren	361
Viral skalieren	361

Kapitel 20

Zehn Klippen, die Sie umschiffen sollten. 363

Unechtes Scrum.	363
Mangelnde Ausbildung.	364
Ineffektiver Product Owner	364
Fehlende automatisierte Tests	364
Fehlende Unterstützung in der Transitionsphase	365
Unangemessene Umgebung	365
Schlechte Teamauswahl	365

Laxe Disziplin	366
Fehlende Unterstützung für das Lernen	366
Verwässerte Prozesse	366

Kapitel 21

Zehn Hauptvorteile von Scrum 367

Bessere Qualität.	367
Verkürzte Markteinführungszeit	368
Erhöhte Kapitalrendite	368
Größere Kundenzufriedenheit.	369
Bessere Teammoral	369
Bessere Zusammenarbeit und mehr Eigenverantwortung.	370
Weitere relevante Metriken	371
Verbesserte Sichtbarkeit und Transparenz des Fortschritts.	372
Verbesserte Projektsteuerung.	373
Reduziertes Risiko	374

Kapitel 22

Zehn wichtige Kennzahlen für Scrum 375

Sprintziel-Erfolgsquoten	375
Defekte	376
Produkteinführungszeit – Time to Market.	377
Return on Investment	378
Gesamtprojektdauer und Kosten	379
Neue Anforderungen innerhalb von ROI-Budgets	379
Kapitalumschichtung.	379
Umfragen zur Zufriedenheit	380
Fluktuation im Team	380
Projektverschleiß	381
Vielseitigkeit der Qualifikationen.	381
Verhältnis Manager-Produktersteller	382

Abbildungsverzeichnis..... 383

Stichwortverzeichnis..... 387