

HANSER

Boris Gloger

Scrum

Produkte zuverlässig und schnell entwickeln

ISBN-10: 3-446-41495-9

ISBN-13: 978-3-446-41495-2

Inhaltsverzeichnis

Weitere Informationen oder Bestellungen unter
<http://www.hanser.de/978-3-446-41495-2>
sowie im Buchhandel.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort von Ken Schwaber	XIII
Vorwort	XV
1 Einleitung	1
1.1 Scrum – Veränderungsmanagement	1
1.2 Der Fahrplan des Buches	3
1.3 Scrum-Zertifizierungsmöglichkeiten	5
1.3.1 Der Certified ScrumMaster (CSM)	5
1.3.2 Der Certified Scrum Practitioner (CSP)	6
1.3.3 Der Certified Scrum Trainer (CST)	6
1.3.4 Der Certified ScrumCoach (CSC)	6
1.3.5 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 Die Scrum Begriffe – Rollen, Meetings und Artefakte	14
2.2 Scrum – Eine Bewegung entsteht	18
2.3 Ein paar Daten zur Geschichte Scrums	20
2.4 Prinzipien und Hintergründe	23
2.4.1 Der ScrumMaster – Ein <i>machtloser</i> Change Manager	23
2.4.2 Scrums Wurzeln im Wissensmanagement	28
2.4.3 Wie Teams ihr Wissen nach außen tragen	34
2.4.4 Das Management in der wissensbasierten Organisation	39
2.4.5 Regeln und Strukturen — Selbstorganisation	42

2.4.6	Kontinuierliche Verbesserung – Feedback	47
2.4.7	Das Toyota Production System	51
2.4.8	Planung als kommunikatives Erlebnis	60
3	Die Motivation für Scrum	65
3.1	Freude am Tun – Auf der Suche nach dem Glück	65
3.2	Produktivitätssteigerungen – Teams werden unglaublich schnell . .	67
3.3	Verlässlichkeit – Innovative Resultate	69
3.4	Die anderen machen es auch	70
4	Die Rollen – Klare Verantwortlichkeiten	71
4.1	Die Protagonisten stellen sich vor	71
4.2	Eine Rolle ist keine Position	73
4.3	Das Team – Die Spezialisten	76
4.3.1	Multidisziplinarität und fachübergreifendes Arbeiten	76
4.3.2	Verantwortlichkeit	81
4.3.3	Wie wird ein Scrum-Team gebildet?	84
4.3.4	Das Team organisiert sich selbst	84
4.3.5	Die Phasen der Teambildung	86
4.3.6	Probleme bei der Implementierung – Team	87
4.3.7	Zusammenfassung aus der Sicht des Product Owners	88
4.4	Der Product Owner – Von der Vision zu innovativen Resultaten . .	89
4.4.1	Der Product Owner als Visionär	89
4.4.2	Das Product Backlog zusammen stellen	93
4.4.3	Das Product Backlog priorisieren	93
4.4.4	Das Produkt annehmen, verbessern oder ablehnen	95
4.4.5	Den Release Plan bestimmen und managen	95
4.4.6	Commitment des Product Owners	96
4.4.7	Den Return on Investment bestimmen und sichern	97
4.4.8	Wer sollte die Rolle des Product Owners übernehmen?	98
4.4.9	Skalierung des Product Owners	98
4.4.10	Zusammenfassung aus der Sicht des ScrumMasters	101
4.5	ScrumMaster – Ein Change Agent	102
4.5.1	Überblick über die Aufgaben des ScrumMaster	102
4.5.2	Scrum implementieren	102
4.5.3	Das Abarbeiten von Impediments	103

4.5.4	Die Arbeit mit dem Team	104
4.5.5	Die Arbeit mit dem Product Owner	109
4.5.6	Die Steigerung der Produktivität des Teams	111
4.5.7	Scrum in die Organisation hineinbringen und sie ändern . . .	112
4.5.8	Wieviel Arbeit ist es, ein Scrum Master zu sein?	112
4.5.9	Der ScrumMaster trifft Entscheidungen	115
4.5.10	Wer in einer Organisation wird ScrumMaster?	116
4.5.11	Zusammenfassung aus der Sicht der Teammitglieder	117
4.6	Der Customer – Der Financier	118
4.7	Der Anwender	120
4.8	Das Management – Die Bereitsteller	121
4.9	Verantwortlichkeit leben – Seine Rolle ausüben	124
4.9.1	Zusammenfassung aus Sicht des ScrumMasters	126
5	Planen in Scrum	129
5.1	Planungslevel – Strategie und Taktik	129
5.2	Was ist Planung?	131
5.3	Der strategische Planungsprozess im Projekt – Die zehn Schritte der Planung	134
5.4	Unterschiede zur traditionellen Planung – Ebenenverwechslung . .	137
5.5	Der strategische Planungsprozess	139
5.5.1	Der Product Owner als Visionär	139
5.5.2	Wie erschafft man eine Vision? – Freewriting	141
5.5.3	Veränderung der Vision – Schärfe und Klarheit	144
5.5.4	Führungsaufgabe Visionsgenerierung	145
5.6	Das Product Backlog	146
5.6.1	Hilfsmittel für das Verwalten des Product Backlogs	147
5.6.2	Product Backlog für Multi-Teams, Große Teams	150
5.6.3	Was ist ein Product Backlog Item? – Lieferungen	152
5.6.4	Anforderungen und Anforderungsdokumente	153
5.6.5	Stories nach Cohn	153
5.7	Backlog Priorisierung – Den Nutzen maximieren	154
5.7.1	Die Grundlage der Priorisierung – Der Business Value . . .	156
5.7.2	Methoden der Priorisierung	158
5.7.3	1000 Ping-Pong-Bälle	159
5.7.4	Kano	160

5.7.5	Relatives Gewicht – In 8 Schritten zum Backlog	163
5.8	Unsicherheit minimieren – Schätzen in Scrum	165
5.8.1	Vorhersagbarkeit und Schätzungen	165
5.8.2	Schätzen – Storypoints	167
5.8.3	Schätzung – Planning Poker	170
5.8.4	Schätzen – Die Velocity	174
5.8.5	Der Releaseplan – Durchlaufzeit	175
5.8.6	Kosten für das Projekt	176
5.9	Die Planung geht weiter	176
5.10	Die Zusammenhänge	177
6	Der Sprint – Das Produkt entsteht	181
6.1	Überblick	181
6.2	Die grundlegenden Prinzipien	183
6.3	Das Estimation Meeting	183
6.3.1	Warum Estimation Meeting?	184
6.3.2	Durchführung des Estimation Meetings	185
6.3.3	Die Teilnehmer und Rollen im Estimation Meetings	185
6.3.4	Planning und Architektur	186
6.3.5	Schätzen – Die Größe des Backlog Items	186
6.4	Das Sprint Planning – Taktisches Planen	187
6.4.1	Zweck des Sprint Planning	187
6.4.2	Das Sprint Planning – Analyse und Design	191
6.4.3	Sprint Planning 1 – Briefing und Analyse	191
6.4.4	Sprint Planning 2 – Design	193
6.5	Das Daily Scrum – Tägliche Synchronisation	200
6.5.1	Der Zweck des Daily Scrum	200
6.5.2	Der Ablauf des Daily Scrums	201
6.5.3	Das Daily Scrum mit Taskboard	202
6.5.4	Die Probleme, die auftreten werden	204
6.5.5	Daily Scrum für große oder verteilte Teams – Teil 1	205
6.6	Das Sprint Review – Das Produkt vorstellen	208
6.6.1	Die Bedeutung von Done	208
6.6.2	Ablauf und Regeln des Meetings	209
6.6.3	Konsequenzen aus dem Review	210
6.6.4	Das Sprint Review im skalierten Umfeld	211

6.7	Die sechs Schritte der Sprint Retrospektive	212
6.7.1	Warum Retrospektiven?	212
6.7.2	Geschichte der Sprint Retrospective	213
6.7.3	Warum funktionieren Retrospektiven? – Storytelling	213
6.7.4	Was ist lernen? – <i>Ent</i> -täuschte Erwartungen	215
6.7.5	Die sechs Schritte der erfolgreichen Retrospektive	216
6.8	Der Sprint selbst – Zwischen den Meetings	226
6.8.1	Wie läuft ein Sprint ab? – Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation	226
6.8.2	Fokus – Alle arbeiten gleichzeitig an einem Backlog Item	227
6.8.3	Die Aufgabe des Teams im Sprint	228
6.8.4	Die Aufgabe des Product Owners im Sprint	229
6.8.5	Die Aufgabe des ScrumMasters im Sprint	230
6.8.6	Was kann während eines Sprints alles passieren?	231
6.8.7	Wann kann ein Sprint abgebrochen werden?	231
6.8.8	Konflikte – Es menschtelt	233
6.8.9	Verlängerungen des Sprints	236
6.8.10	Die Scrum Engine – Zermürbende Monotonie	237
6.9	Fallstudie – Scrum @ bwin	239
6.9.1	Vorbereitung des Sprint 0	239
6.9.2	Sprint 0	240
6.9.3	Sprint 1-3	240
6.9.4	Sprint 4-6	240
6.9.5	Sprint 7	241
6.9.6	Sprint 8	241
6.9.7	Sprint 9-12	241
7	Reporting – Wissen, wo wir stehen	243
7.1	Metriken – Suboptimales Messen	244
7.1.1	Etwas Grundsätzliches	244
7.1.2	Zeitaufzeichnungen	245
7.2	Reports	246
7.2.1	Der Sprint Burn Down Chart	246
7.2.2	Das Taskboard	249
7.2.3	Der Sprint Product Burn Down Chart	249
7.2.4	Der Release Product Burn Down Chart	250

7.2.5	Das Parking Lot Chart	251
7.2.6	Das Velocity Chart	252
7.3	Das Logbuch	252
7.4	Das Impediment Backlog – Riskmanagement	254
7.5	Die Retrospektive	255
7.6	Sprint Review	255
7.7	Berichten im skalierten Umfeld	256
7.8	Elektronische Hilfsmittel	258
8	Professionalität – Test, Integration, Release	259
8.1	Professionalität und Risiko	259
8.2	Auswirkung der schlechten Qualität	265
8.3	Entwicklungspraktiken der Balanced Agility	268
8.3.1	Kontinuierliche Integration – Das Produkt entsteht	268
8.3.2	Qualität – Testen, Testen, Testen	269
8.3.3	Release-Durchführung	271
9	Einführung von Scrum in großen Projekten und Organisationen	273
9.1	Die Prinzipien skaliert	274
9.2	Scrum und das große Projekt – Ein Skalierungsmodell	276
9.2.1	Der Projektstart	277
9.2.2	Organisches Wachstum	279
9.2.3	Sprunghaftes Skalieren	280
9.2.4	Das Team-übergreifende Ziel: Vision und Sprint Goal	282
9.2.5	Die Kommunikation der Teams – Meetings	284
9.2.6	Das gemeinsame Liefern – Usable Software	290
9.2.7	Balanced Agility skaliert	293
9.2.8	Skalierte Retrospektiven – Gemeinsam Verbessern	294
9.3	Scrum in verteilten Teams – Collocation	301
9.3.1	Vorangestellte Überlegungen	301
9.3.2	Scrum – Sichtbarmachen der Probleme	304
9.3.3	Lösungsbeispiele – Ideen	305
9.3.4	Team-Set-up-Szenarios	305
9.3.5	Bedeutung schaffen	309
9.3.6	Kommunikation	310
9.3.7	Daily Scrum mit verteilten Teams – Teil 2	311

9.3.8	Scrum-Tools – technische Hilfsmittel	315
9.4	Scrum in Multi-Projekt Umfeldern	317
9.4.1	Das Chaos schlichten – Das Projekt-Backlog	317
9.4.2	Mehrere Teams liefern zu vielen Projekten – Teambacklog	319
9.4.3	Aufsplitten der Applikations-Teams – Fokus	321
9.4.4	Multi-Projekt-Management und das Pull-Prinzip	322
9.4.5	Gemeinsames Entwickeln – Das gleiche Ziel	324
9.5	Scrum mit externe Zulieferern	325
9.5.1	Zusammen liefern – Zusammen lernen	326
9.6	Software-Entwicklungsabteilungen managen	327
9.6.1	Transition zu Scrum	328
9.6.2	Führung auf Abteilungsebene	332
9.6.3	Kundenmanagement	338
9.6.4	Scrum in der Abteilung implementieren	344
9.7	Organisationsweites Scrum	347
9.7.1	Organisation der Implementierung	348
9.7.2	Über Schulungen und Coaching	352
10	Scrum – Leadership, Emotion, Kreativität	353
10.1	Leadership – Verändere!	353
10.2	Mit Emotionen führen	357
10.3	Flow + Kreativität = Glück	359
11	Scrum-Tools – In aller Kürze	363
11.1	Flipchart & Co	363
11.2	Elektronische Scrum-Tools	364
12	Stolpersteine beim Scrummen	365
13	Schlusswort	369
	Stichwortverzeichnis	377