

Boris Gloger

Scrum

Produkte zuverlässig und schnell
entwickeln

5., überarbeitete Auflage

HANSER

Inhalt

Vorwort zur 1. Auflage	XI
Vorwort zur 5. Auflage	XIII
Über den Autor	XV
1 Prinzipien, Geschichte(n), Hintergründe	1
1.1 Was ist Scrum?	5
1.1.1 Eine kurze Einführung in die Funktionsweise	8
1.1.2 Rollen, Meetings, Artefakte	11
1.2 Ein Begriff - viele Einsatzmöglichkeiten	14
1.3 Scrum - eine Bewegung entsteht	19
1.4 Warum Scrum funktioniert	25
1.4.1 Ford und Sloan - die Ursprünge der Massenfertigung	27
1.4.2 Lean Manufacturing	28
1.4.3 Lean Product Development	31
1.4.4 Second Generation Lean Product Development	32
1.5 Durch teamzentriertes Arbeiten zur modernen Wissensorganisation	36
1.5.1 Kontrollierbarkeit des Unkontrollierbaren	45
1.5.1.1 Systemische Grundlagen	47
1.5.1.2 Das Scrum-Team und Selbstorganisation	49
1.5.2 Kontinuierliche Verbesserung - Fast Feedback	51
1.5.3 Höhere Produktivität	54
1.5.4 Freude an der Arbeit macht leistungsfähig	55
2 Die Rollen - klare Verantwortlichkeiten	59
2.1 Das Entwicklungsteam - die Spezialisten	64
2.1.1 Wie baut man ein Scrum-Team?	70
2.1.2 Die Phasen der Teambildung	74
2.1.3 Probleme des Teams bei der Implementierung	75
2.2 Der Product Owner	77
2.2.1 Das Product Backlog	79
2.2.2 Das Produkt annehmen, verbessern oder ablehnen	81
2.2.3 Den Releaseplan bestimmen und managen	81

2.2.4	Die Verbindung zwischen Product Owner und Entwicklungsteam.	82
2.2.5	Den Return on Investment bestimmen und sichern.	82
2.2.6	Wer sollte die Rolle des Product Owners übernehmen?	83
2.2.7	Der Product Owner im skalierten Umfeld	83
2.3	Der ScrumMaster – ein Change Agent.	85
2.3.1	Scrum implementieren	86
2.3.2	Das Abarbeiten von Impediments.	87
2.3.3	Die Arbeit mit dem Entwicklungsteam	88
2.3.4	Die Arbeit mit dem Product Owner	92
2.3.5	Die Steigerung der Produktivität	93
2.3.6	Hat der ScrumMaster einen Fulltime-Job?	94
2.3.7	Wer wird ScrumMaster?	97
2.4	Der Customer – der Finanzier	98
2.5	Der User.	100
2.6	Das Management – die Stabilisatoren der Organisation.	101
2.7	Die Rollen ausüben und klar trennen.	105
3	Strategisches Planen in Scrum.	109
3.1	Was ist Planen?	111
3.2	Planungsebenen: Strategie und Taktik.	115
3.3	Die Vision.	116
3.3.1	Der Product Owner formuliert die Vision	116
3.3.2	Wie erschafft man eine Vision?	117
3.4	Führungsaufgabe Visionsgenerierung.	120
3.5	Constraints festlegen	121
3.6	Die User-Rolle ist tot – es lebe die Persona!.	122
3.7	Das Product Backlog.	124
3.7.1	Hilfsmittel für das Verwalten des Product Backlogs.	125
3.7.2	Product Backlog für große Teams und Multiteams.	127
3.7.3	Was ist ein Product Backlog Item?	128
3.7.4	Product Backlog Items als User Storys formulieren	130
3.8	Priorisierung des Backlogs	131
3.8.1	Grundlage der Priorisierung: Business Value	132
3.8.2	Methoden der Priorisierung	133
3.9	Schätzen in Scrum	138
3.9.1	Vorhersagbarkeit und Schätzungen	139
3.9.2	Schätzen mit Storypoints.	141
3.9.3	Magic Estimation	143
3.9.4	Die Velocity bestimmen	145
3.9.5	Der Releaseplan	146
3.10	Die Planung geht weiter.	147
3.11	Die Zusammenhänge zwischen strategischer und taktischer Planung.	148
4	Der Sprint – das Produkt entsteht	151
4.1	Die grundlegenden Prinzipien des Sprints	153
4.2	Das Estimation Meeting	154

4.2.1	Durchführung des Estimation Meetings	155
4.2.2	Das Estimation Meeting mithilfe von Magic Estimation	156
4.3	Das Sprint Planning – taktisches Planen	158
4.3.1	Sprint Planning Meeting 1 – Briefing und Analyse	160
4.3.2	Sprint Planning Meeting 2 – Design	163
4.3.3	Sprint Planning mit großen oder mehreren Teams – Skalierung	167
4.4	Das Daily Scrum – tägliche Synchronisation (reloaded)	171
4.4.1	Das neue Daily Scrum – Version mit Taskboard	172
4.4.2	Das neue Daily Scrum – Version ohne Taskboard	173
4.4.3	Mögliche Probleme im Daily Scrum	174
4.4.4	Daily Scrum für große und verteilte Teams	175
4.5	Sprint Review – das Produkt vorstellen	177
4.5.1	Die Bedeutung von „fertig“	177
4.5.2	Ablauf und Regeln des Sprint Reviews	179
4.5.3	Konsequenzen aus dem Sprint Review	180
4.5.4	Das Sprint Review im skalierten Umfeld	181
4.6	Sprint-Retrospektive – kontinuierliches Verbessern	182
4.6.1	Warum funktionieren Retrospektiven?	183
4.6.2	Lernen: ent-täuschte Erwartungen	184
4.6.3	Die sechs Schritte der erfolgreichen Retrospektive	185
4.7	Der Sprint selbst – zwischen den Meetings	194
4.7.1	Der Ablauf des Sprints – Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation	194
4.7.2	Gemeinsamer Fokus	195
4.7.3	Die Aufgabe des Teams im Sprint	195
4.7.4	Die Aufgabe des Product Owners im Sprint	196
4.7.5	Die Aufgabe des ScrumMasters im Sprint	197
4.7.6	Was kann während eines Sprints passieren?	197
4.7.7	Wann kann ein Sprint abgebrochen werden?	198
4.7.8	Konflikte – es menschelt	199
4.7.9	Verlängerung des Sprints	201
4.7.10	Die Scrum Engine – zermürende Monotonie	202
5	Reporting – wissen, wo wir stehen	205
5.1	Das Sprint Burndown-Chart	207
5.2	Das Taskboard	209
5.3	Das Story Burndown-Chart	209
5.4	Das Release Burndown-Chart	211
5.5	Das Parking-Lot-Chart	212
5.6	Das Velocity-Chart	213
5.7	Das Logbuch	214
5.8	Das Impediment Backlog	215
5.9	Die Retrospektive	215
5.10	Das Sprint Review	216
5.11	Berichten im skalierten Umfeld	216
5.12	Elektronische Hilfsmittel	218

6	Professionalität: Test, Integration, Release	219
6.1	Professionalität und Risiko	219
6.2	Auswirkung der schlechten Qualität	225
6.3	Entwicklungspraktiken der Balanced Agility	227
6.3.1	Kontinuierliche Integration – das Produkt entsteht	227
6.3.2	Qualität – testen, testen, testen	228
6.3.3	Release-Durchführung – das Produkt zur Verfügung stellen	230
6.4	Kontinuierliches Liefern	232
7	Scrum skalieren	233
7.1	Die Prinzipien skaliert	234
7.2	Skalieren ohne Blueprints	238
7.2.1	Das skalierte Daily Scrum und das Scrum of Scrums	240
7.2.1.1	Das teamübergreifende Scrum-Board	243
7.2.1.2	Der Wert des Scrum of Scrums	245
7.2.1.3	Das ScrumMaster Daily	247
7.2.1.4	Das Product Owner Daily	248
7.2.2	Wöchentliche Meetings	249
7.2.2.1	Das ScrumMaster Weekly	250
7.2.2.2	Das Product Owner Weekly – Business Value Estimation Meeting	251
7.2.3	Skaliertes Estimation Meeting	252
7.3	Die Rollen skaliert	253
7.3.1	Das ScrumMaster-Team	253
7.3.2	Das Product-Owner-Team	255
7.3.3	Die Gilden – Communities of Practice	256
7.3.4	Support-Teams	259
7.4	Skalieren über die Architektur	263
7.5	Verteilte Standorte	265
7.5.1	Das verteilte Team ist zu groß	266
7.5.2	Zu viele Meetings	267
7.5.3	Elektronische Tools	268
7.5.4	Das Linienmanagement	269
7.5.5	Visionen und Rahmenbedingungen	270
7.5.6	Wo sitzt der Product Owner?	272
7.5.7	Wo sitzt der ScrumMaster?	273
7.5.8	Freiberufler oder Mitarbeiter anderer Unternehmen im Team	276
8	Leadership, Emotion, Kreativität	281
8.1	Leadership	281
8.1.1	Arbeit an der eigenen Persönlichkeit	285
8.1.2	Circle of Safety	286
8.1.3	Entscheidungen einfordern	288
8.1.4	Fokus auf das Funktionierende	289
8.1.5	Positives bemerken	291
8.2	Emotionen	292
8.3	Kreativität	293

9 Scrum – Management mit Werten	299
9.1 Fokus auf das, was wichtig ist	301
9.2 Commitment – einander vertrauen	302
9.3 Offenheit – aufeinander zugehen	303
9.4 Respekt – Unterschiede würdigen	305
9.5 Mut – neue Wege einschlagen	308
9.6 Das Produkt ist mehr als Strategie und Taktik	309
9.7 Scrum – eine wertvolle Erfolgsgeschichte	310
10 Fallstudien	313
10.1 Holtzbrinck Legal/General Counsel: die agilen Anwälte	313
10.1.1 Mit Kanban beim Status quo starten	314
10.1.2 Daily Scrum und Retrospektive	315
10.1.3 Die Rechtsabteilung wird zur Serviceeinheit	316
10.1.4 Wissenstransfer	317
10.2 EWE: Energiekonzern mit agilem Antrieb	319
Literaturverzeichnis	321
Stichwortverzeichnis	325