edv-buchversand.de

Scrum

verstehen und erfolgreich einsetzen

» Hier geht's direkt zum Buch

DAS INHALTS-VERZEICHNIS

Dieses Inhaltsverzeichnis wird Ihnen von www.edv-buchversand.de zur Verfügung gestellt.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort **13**

Zielgruppe dieses Buches 13

Über die Autoren: unsere Geschichte 13

Unsere Vision und Mission 14

Hinweise zur zweiten Auflage 16

Hinweise zur dritten Auflage 16

Hinweise zur vierten Auflage 17

Danksagung 18

Überblick über das Buch **19**

Lesewege 20

1 Scrum: Historie, Vorteile, Eignung und Herausforderungen **21**

1.1 Historie 21

1.1.1 Scrum-Teams nach Nonaka und Takeuchi 21

1.1.2 Erste Scrum-Projekte in der Softwareentwicklung 24

1.1.3 Von den ersten Artikeln bis zum Scrum Guide 25

1.1.4 Verbreitung von Scrum 26

1.2 Vorteile von Scrum 27

1.2.1 Kürzere Time-to-Market 28

1.2.2 Höhere Qualität 30

1.2.3 Größere Effizienz 30

1.2.4 Mehr Innovation 30

1.2.5 Größere Arbeitszufriedenheit 31

1.3 Eignung 31

1.4 Herausforderung: Denkweise (Mindset) 34

1.5 Das Kapitel in Stichpunkten 35

2 Überblick über die Verantwortungen, Meetings und Artefakte in Scrum 37

2.1 Scrum-Flow ... 37

2.2 Die Verantwortlichkeiten ... 39

2.2.1 Product Owner ... 40
2.2.2 Entwickler ... 40
2.2.3 Scrum Master ... 41
2.2.4 Scrum-Team ... 42
2.2.5 Kein Projektleiter in Scrum ... 42

2.3 Meetings (Events) ... 42

2.3.1 Sprint Planning ... 43
2.3.2 Daily Scrum ... 44
2.3.3 Sprint-Review ... 44
2.3.4 Sprint-Retrospektive ... 45

2.4 Der Sprint ... 45

2.5 Artefakte ... 46

2.5.1 Product Backlog ... 46
2.5.2 Sprint Backlog ... 47
2.5.3 Lieferbares Produktinkrement ... 47

2.6 Prinzipien ... 48

2.6.1 Autonomes und cross-funktionales Team ... 49
2.6.2 Inspect & Adapt (auch: empirisches Management) ... 49
2.6.3 Timeboxing ... 50
2.6.4 Return on Investment (ROI) ... 50
2.6.5 Qualität einbauen ... 51
2.6.6 Pull ... 51
2.6.7 Bewusst unterspezifiziert ... 53

2.7 Scrum-Werte ... 53

2.8 Das Kapitel in Stichpunkten ... 54

3 Scrum produktbezogen 57

3.1 Produktbegriff ... 57

3.1.1 Beispiel ... 58
3.1.2 Der passende Produktbegriff ... 59

3.2 Produktinkremente ... 59

3.3 Endkunden ... 62

3.3.1 Zielgruppen und Personas ... 63
3.3.2 Personas validieren ... 64

3.4 Produktvision 65
3.4.1 Elemente der Produktvision 66
3.4.2 Probleme/Bedürfnisse identifizieren 67
3.4.3 Produktvision kommunizieren: Storytelling 68
3.4.4 Weitere Hilfsmittel für Produktvisionen 69
3.5 Die Product-Owner-Verantwortlichkeit 70
3.5.1 Abhängige Produkte und Plattformen 70
3.5.2 Die Bedeutung von Priorisierung 71
3.5.3 Bevollmächtigung des Product Owners 74
3.6 Eigenschaften des Product Backlog 74
3.6.1 Das Produktziel und Business Stories 74
3.6.2 Organisation der Product Backlog Items 77
3.6.3 Größe des Product Backlog 79
3.7 Definition of Ready 79
3.8 Struktur des Product Backlog 80
3.8.1 Ergänzungen des Product Backlog 82
3.8.2 Inhomogene Product Backlog Items 82
3.8.3 Physikalische und elektronische Boards 82
3.9 Priorisierung 83
3.9.1 Priorisierung nach Kosten und Wert 83
3.9.2 Priorisierung nach Risiko und Wert 84
3.9.3 Priorisierung mit Verzögerungskosten (Cost of Delay) 85
3.9.4 Wert bzw. Verzögerungskosten ermitteln 88
3.9.5 Technische Product Backlog Items mit Verzögerungskosten priorisieren 88
3.10 Epics und User Stories 88
3.10.1 Satzschema für User Stories 90
3.10.2 Typische Fallen bei User Stories 91
3.10.3 Tipps zu User Stories 92
3.10.4 Akzeptanzkriterien 93
3.10.5 User Stories anhand von Akzeptanzkriterien aufspalten 94
3.10.6 Epics 94
3.11 Das komplette Produkt als Geschichte: Story Mapping 95
3.11.1 Story-Map-Beispiel 96
3.11.2 Wirkungen in Story Maps 97
3.11.3 Wirkungen als Business Stories, Ersatz für Epics 99
3.12 Weitere Techniken zur Anforderungsmodellierung 99

3.13 Empirisches Management produktbezogen 99
3.13.1 Sprint Planning und Sprint-Review 100
3.14 Das Sprint Planning 101
3.14.1 Pull-Prinzip im Sprint Planning 101
3.14.2 Tasks als Plan 102
3.14.3 Das Sprint-Ziel 102
3.15 Das Sprint-Review 105
3.15.1 Transparenz: Demonstration des lieferbaren Produktinkrements 106
3.15.2 Inspektion: Einholen von Feedback zum Produktinkrement 107
3.15.3 Adaption: Integration des Feedbacks in das Product Backlog 108
3.15.4 Und was ist mit der Abnahme? 109
3.15.5 Sprint-Abbruch 111
3.16 Backlog Refinement 111
3.16.1 Refinement im Sprint-Review 112
3.16.2 Refinement im Sprint Planning 113
3.16.3 Refinement zwischen Sprint-Review und Sprint Planning 113
3.16.4 Ad-hoc-Refinement-Meetings 114
3.16.5 Regelmäßige Refinement-Meetings 114
3.16.6 Refinement-Optionen im Vergleich 115
3.17 Das Kapitel in Stichpunkten 117

4 Entwicklung mit Scrum 119

4.1 Entwickler (Cross-Funktionalität, Autonomie, Selbstorganisation) 119
4.1.1 Cross-Funktionalität 120
4.1.2 Autonomie und Selbstorganisation 122
4.1.3 Entwickler nur in einem Team 123
4.2 Sprints 123
4.3 Lieferbare Produktinkremente 124
4.3.1 Definition of Done 125
4.4 Technische Herausforderungen 126
4.4.1 Herausforderung 1: lieferbares Produktinkrement ab dem ersten Sprint 126

4.4.2 Herausforderung 2: inkrementelle Architekturentwicklung ... 127
4.5 Sprint Planning: das »Wie« ... 130
4.5.1 Umfang: Forecast für den Sprint ... 131
4.5.2 Inkrementelles Ziehen in den Sprint ... 132
4.5.3 T-Shirt-Größen ... 133
4.5.4 Story Points als Größenmaß ... 133
4.5.5 Vorteile von Story Points ... 134
4.5.6 Planning Poker® ... 135
4.5.7 Varianten des Planning Poker® ... 136
4.5.8 Erfahrungen mit Story Points und Planning Poker® ... 136
4.5.9 Aufwandsschätzung in Personentagen ... 137
4.5.10 Das »Wie« im Sprint Planning: Task-Breakdown ... 137
4.5.11 Architekturdiskussionen ... 138
4.5.12 Was wir nicht im Sprint Planning festlegen ... 138
4.6 Taskboard als Sprint Backlog ... 139
4.7 Sprint-Burndown-Chart ... 142
4.8 Daily Scrum ... 143
4.8.1 Umgang mit Problemen im Daily Scrum ... 144
4.8.2 Der Product Owner im Daily Scrum ... 144
4.8.3 Hindernisbearbeitung im Daily Scrum ... 144
4.9 Das Kapitel in Stichpunkten ... 145

5 Kontinuierliche Verbesserung 147

5.1 Scrum-Master-Verantwortung ... 148
5.1.1 Scrum-Master-Dienste für den Product Owner ... 148
5.1.2 Scrum-Master-Dienste für das Scrum-Team ... 149
5.1.3 Scrum-Master-Dienste für die Organisation ... 149
5.1.4 Der Scrum Master und die Entwickler ... 150
5.1.5 Der Scrum Master und der Product Owner ... 150
5.1.6 Der Scrum Master und die Organisation ... 151
5.1.7 Der Scrum Master und die Scrum-Meetings ... 151
5.1.8 Haltung und Einstellung des Scrum Masters ... 152
5.1.9 Braucht es einen Vollzeit-Scrum-Master? ... 153
5.1.10 Der Business Case zum Scrum Master ... 155
5.1.11 Die Super-Power des Scrum Masters ... 156
5.2 Team-Building ... 156
5.3 Hindernisbeseitigung ... 158

5.4 Retrospektiven 159
5.4.1 Der PDCA-Zyklus 159
5.4.2 Retrospektiven-Phasen 161
5.4.3 Moderation von Retrospektiven 164
5.4.4 Teilnehmer der Sprint-Retrospektive 164
5.4.5 Weitere Retrospektiven 165
5.4.6 Weitere Vertiefung 165
5.5 Agile Werte und Prinzipien 165
5.5.1 Das Agile Manifest 166
5.5.2 Agile Problemlösung 167
5.6 Scrum-Master-Reife 169
5.7 Das Kapitel in Stichpunkten 171

6 Große Vorhaben 173

6.1 Grenzen der Planung 174
6.2 Das »Warum« großer Vorhaben 175
6.2.1 Rendezvous-Planung 175
6.2.2 Beispiel: Marketing 176
6.2.3 Investitionsmanagement 176
6.3 Planung großer Vorhaben vermeiden 177
6.4 Schätzung mit Story Points 179
6.4.1 Bucket Estimation 179
6.5 Gesamtplanung 181
6.5.1 Ermitteln der Velocity 182
6.5.2 Probleme mit Story Points 183
6.5.3 Alternativen zu Story Points 184
6.5.4 Dauer großer Vorhaben 187
6.5.5 Zeitliche Container 188
6.6 Roadmap-Planung 189
6.7 Controlling großer Vorhaben 192
6.7.1 Burndown-Bar-Charts 192
6.7.2 Burnup-Charts 195
6.7.3 Parking-Lot-Diagramme 195
6.8 Festpreisverträge 196
6.8.1 Werkverträge ohne Festpreis 199
6.8.2 Alternative Vertragsformen 199
6.9 Das Kapitel in Stichpunkten 200

7 Streiflicht auf fortgeschrittenes Scrum 203

7.1 Scrum einführen 203
7.1.1 Veränderte Verhaltensweisen 205
7.1.2 Scrum im Unternehmen verankern 207
7.1.3 Kulturwandel im Unternehmen 207
7.1.4 Agilität mit agilen Verfahren ausbreiten 209
7.1.5 Globale Optimierung 212
7.1.6 Coaching 212
7.1.7 Externe Coaches auswählen 213
7.1.8 Interne Coaches ausbilden 213

7.2 Scrum mit mehreren Teams 213
7.2.1 Der Agile Descaling Cycle 214
7.2.2 Praktiken zur Reduktion von Abhängigkeiten 217
7.2.3 Praktiken zur Koordination von Teams 218
7.2.4 Innovative agile Teamkonzepte 219

7.3 Agile Unternehmen 219

7.4 OKR: Objectives and Key Results 220

7.5 Verteiltes Scrum 221
7.5.1 Vertrauen ist essenziell 221
7.5.2 Tools 222

7.6 Interventionen durch Führungskräfte 223
7.6.1 Selbstverständnis von Führungskräften 223
7.6.2 Alignment und Autonomie 224
7.6.3 CDE: Containers, Differences, Exchanges 225
7.6.4 Leadership 228
7.6.5 Self-Leadership 231

7.7 Vertragsgestaltung für agile Entwicklung 232
7.7.1 Scrum im Vertrag 232
7.7.2 Werkvertrag und Festpreis vs. Dienstvertrag und Bezahlung nach Aufwand 233
7.7.3 Flexibilität des Vertragswerks 234
7.7.4 Kosten- vs. nutzenorientierte Verträge 234
7.7.5 Vorgehen wichtiger als Ergebnisse 235

7.8 Künstliche Intelligenz 236

7.9 Das Kapitel in Stichpunkten 238

Anhang

A Überblick über die Verantwortungen, Meetings und Artefakte in Scrum 243

A.1 Scrum-Master-Aufgaben ... 243
A.1.1 Teamebene ... 243
A.1.2 Teamübergreifende Organisationsebene ... 245
A.1.3 Anforderungsebene und Product Owner unterstützen ... 246
A.2 Product-Owner-Aufgaben ... 246
A.2.1 Produkteigenschaften ... 246
A.2.2 Zusammenarbeit mit dem Team ... 247
A.2.3 Kunden/Anwender ... 247
A.2.4 Management sonstiger Stakeholder ... 248
A.3 Aufgaben der Entwickler ... 248
A.3.1 Arbeitsorganisation ... 248
A.3.2 Technisch ... 248
A.3.3 Bezogen auf Stakeholder ... 248
A.3.4 Unterstützung des Product Owners ... 249
A.3.5 Verbesserung ... 249
A.4 Daily Scrum ... 249
A.5 Sprint Planning ... 250
A.6 Sprint-Review ... 251
A.7 Sprint-Retrospektive ... 252
A.8 Backlog Refinement ... 253
A.9 Gesamtplanung ... 253
A.10 Product Backlog ... 254
A.11 Sprint Backlog ... 255
A.12 Produktinkrement ... 256
A.13 Sprint-Burndown-Chart ... 256
A.14 Burnup-Chart ... 257

Literatur 259

Index 267