

Serum - Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen

Inhaltsverzeichnis

I	1	Einleitung	1
j	1.1	Was ist Serum?	1
I		1.1.1 Agiles Managementframework	1
1		1.1.2 Empirischer Prozess	2
!		1.1.3 Kein Wundermittel, sondern harte Arbeit	2
		1.1.4 Serum und schlankes Management	3
'	1.2	Warum Serum?	3
		1.2.1 Probleme frühzeitig erkennen, Handlungsspielraum sichern	3
	1.3	Warum dieses Buch?	5
	1.4	Mehr Informationen zu Serum.	6
	1.5	Danke.	6
	2	Serum im Überblick	7
	3	Die Rollen	9
	3.1	Product Owner.	9
		3.1.1 Die Aufgaben des Product Owner.	10
		3.1.2 Der Product Owner als Chief Engineer.	12
		3.1.3 Häufiger Fehler: Product Owner nicht verfügbar oder nicht bevollmächtigt.	12
	3.2	Team.	13
		3.2.1 Individuen und Interaktionen.	13
		3.2.2 Teameigenschaften.	13
		3.2.3 Teamprozesse: Einer für alle, alle für einen.	17
		3.2.4 Teamnormen und Standards.	18
	<i>k.l.S</i>	Visueller Arbeitsplatz.	19

3.3	ScrumMaster.	19
3.3.1	Die Aufgaben des ScrumMaster.	20
3.3.2	Der ideale ScrumMaster.	21
3.3.3	Wer ernennt den ScrumMaster?.	22
3.3.4	ScrumMaster und Mitarbeiterführung.	22
3.3.5	Der Wandel der ScrumMaster-Rolle.	23
3.4	Die Rolle des Projektleiters.	23
3.4.1	Serum und traditionelle Projektmanagementaufgaben.	23
3.4.2	Häufiger Fehler: Der ScrumMaster als Projektleiter.	24
4	Anforderungen	25
4.1	Klassisches Requirements Engineering und Anforderungsbeschreibung in Serum.	25
4.1.1	Herkömmliche Verfahren zur Anforderungsbeschreibung	25
4.1.2	Beschreibung der Anforderungen in Serum.	27
4.2	Das Product Backlog.	27
4.2.1	Das Product Backlog ist ein lebendes Dokument.	28
4.2.2	Die Einträge sind priorisiert.	28
4.2.3	Die Einträge weisen einen unterschiedlichen Detailierungsgrad auf.	28
4.2.4	Die Einträge sind abgeschätzt.	28
4.2.5	Die Form des Product Backlog.	29
4.3	Das Produktkonzept. /..	29
4.3.1	Von der Produktidee zum Product'Backlog.	29
4.3.2	Qualitative Marktforschung.	31
4.3.3	Nutzen des Produktkonzepts.	31
4.3.4	Kurz und knapp.	32
4.4	Inkrementelle Innovation.	32
4.4.1	Begriffsklärung.	32
4.4.2	Vorgehensweise. /.	33
4.4.3	Vorteile.	33
4.5	Das Auffüllen des Product Backlog.	34
4.5.1	Umfang und Vollständigkeit.	34"
4.5.2	Unterschiedliche Detailierungsstufen.	35
4.5.3	Arbeiten mit Themen.	36
4.5.4	Anwendung.	36
4.6	Der Anforderungsworkshop.	37

4.7	Die Priorisierung des Product Backlog	38
4.7.1	Gründe für die Priorisierung	38
4.7.2	Kriterien für die Priorisierung	39
4.7.3	Das Kano-Modell zur Bestimmung von Nutzen	39
4.7.4	Identifizieren und behandeln von Risiken	41
4.7.5	Kostenbestimmung	42
4.7.6	Die Wert-Risiko-Matrix	43
4.7.7	Die MuSCoW-Priorisierung	43
4.8	Merkmale guter Anforderungen	44
4.8.1	Unabhängig	45
4.8.2	Verhandelbar	45
4.8.3	Nützlich	45
4.8.4	Schätzbar	45
4.8.5	Klein	46
4.8.6	Testbar	46
4.9	Benutzergeschichten im Product Backlog	46
4.9.1	Benutzergeschichten im Überblick	46
4.9.2	Nutzen	47
4.9.3	Grenzen	48
4.10	Anwendungsfälle im Product Backlog	48
5	Releasemanagement	49
5.1	Die Releaseplanung im Überblick	49
5.1.1	Releaseplan? Wir arbeiten doch mit Sprints!	49
5.1.2	Keine Überstunden und keine Qualitätskompromisse	50
5.2	Planungsebenen in Serum	51
5.2.1	Die Releaseplanung	51
5.2.2	Die Sprint-Planung	51
5.2.3	Die Planung des Arbeitstags	52
5.2.4	Die Beziehung von Releaseplan«und Sprint Backlog	52
5.3	Projektsteuerungsgrößen und Projekterfolg	52
5.3.1	Steuerungsgrößen	52
5.3.2	Kriterien für den Projekterfolg richtig kommunizieren	53
5.4	Releasestrategie	54
5.4.1	Wertschöpfung in Serum	54
5.4.2	Explorationssprints	55

5.5	Schätzen und Planen	57
5.5.1	Einführung	57
5.5.2	Aufwandsbestimmung . . ^"	58
5.5.3	Schätzklausur und Planungspoker	60
5.5.4	Die optimale Sprint-Länge	61
5.5.5	Die Entwicklungsgeschwindigkeit	63
5.5.6	Der Releaseplan	67
5.6	Verfolgen des Projektfortschritts	69
5.6.1	Einführung	69
5.6.2	Der Release-Burndown-Bericht ^	70
5.6.3	Entwicklungsgeschwindigkeitsbericht	72
5.6.4	Themenpark	73
5.7	Optimieren des Projektfortschritts	74
5.7.1	Vorausschauende Planung	74
5.7.2	Minimieren von Variation	75
5.7.3	Eliminieren von Verschwendung	75
5.7.4	Vermeiden von Überlastung. . .-...•	77
/	5.7.5 Ausgewogener Arbeitsanfall	78
5.8	Projektmanagementwerkzeuge	79
6	Sprints	81
6.1	Sprints im/Überblick	81
6.2	Eigenschaften von Sprints. /..	83
6.2.1	Erstellen eines Produktinkrements.	83
6.2.2	Schutz vor Veränderungen	85
6.2.3	Verhältnis von Serum-Besprechungen und Umsetzungsaktivitäten	86
6.2.4	Wahl eines geeigneten Wochentags für Sprint-Beginn und -Ende	87
6.3	Vorbereitung der Sprint-Planungssitzung	87
6.3.1	Identifizieren des Sprint-Ziels.	88
6.3.2	Vorbereiten der Anforderungen	89
6.3.3	Identifizieren der Teamkapazität	90 _v
6.3.4	Organisation der Räumlichkeiten	92

6.4	Die Sprint-Planungssitzung	93
6.4.1	Ziel	93
6.4.2	Aufgabenverteilung	93
6.4.3	Die Planungsschritte im Überblick	93
6.4.4	Etablierung eines gemeinsamen Verständnisses des Sprint-Ziels	94
6.4.5	Erzielen eines gemeinsamen Verständnisses der ausgewählten Anforderung	94
6.4.6	Identifizieren und Abschätzen der benötigten Aktivitäten	95
6.4.7	Überprüfen von Kapazität und Leistungsvermögen	97
6.4.8	Abschluss der Planungssitzung	99
6.4.9	Typische Fehler	99
6.5	Das Sprint Backlog	102
6.5.1	Übersicht	102
6.5.2	Aktualisierung	102
6.5.3	Karten und Stellwand	102
6.6	Die Daily-Scrum-Besprechung	104
i	6.6.1 Zeitpunkt, Dauer und Ort	104
	6.6.2 Zielsetzung	104
	6.6.3 Teilnehmer	104
	6.6.4 Ablauf	105
	6.6.5 Vorbereitungsarbeiten	105
	6.6.6 Nützliche Techniken	106
6.7	Das/Sprint-Review	107
	6.7.1 Zeitpunkt, Dauer und Ort	107
	6.7.2 Zielsetzung	107
	6.7.3 Teilnehmer	107
	6.7.4 Ablauf	108
	6.7.5 Vorbereitungsarbeiten	109
	6.7.6 Nützliche Techniken	109
	6.7.7 Typische Fehler	110
6.8	Die Sprint-Retrospektive	111
	6.8.1 Zeitpunkt, Dauer und Ort	111
	6.8.2 Zielsetzung	111
	6.8.3 Teilnehmer	112
	6.8.4 Ablauf	112
	6.8.5 Vorbereitungsarbeiten	114
	6.8.6 Nützliche Techniken	115
	6-8.7 Typische Fehler	115

6.9	Frühzeitiges Beenden des Sprint	116
6.10	Verfolgen des Sprint-Fortschritts	117
6.10.1	Der Sprint-Burndown-Bericht	117
6.10.2	Der Hindernisbericht	119
6.10.3	Der Sprint-Endebericht	120
6.11	Optimieren des Sprint-Fortschritts	121
6.11.1	Kontinuierliches Review	121
6.11.2	Keine halben Sachen	121
6.11.3	Überlastungen vorbeugen	123
7	Große und verteilte Projekte	125
7.1	Größe, Verteilung und Zusammenarbeit	125
7.1.1	Große Projekte	125
7.1.2	Verteilte Projekte	126
7.1.3	Integration und Kommunikation	127
7.2	Bevor Sie skalieren oder verteilen	128
7.2.1	Klein anfangen	128
7.2.2	Klare Ziele	128
7.2.3	Brook's Law	128
7.3	Organisches Wachstum	129
7.3.1	Zurück zur Natur	129
7.3.2	Grundlagen schaffen	130
7.3.3	Langsam wachsen	131
7.4	Optionen für die Projektorganisation	133
7.4.1	Product Owner Team	134
7.4.2	Feature- vs. Komponententeams	136
7.4.3	Beispiele für die Organisation großer und verteilter Projekte	141
7.5	Praktiken für große und verteilte Projekte	143
7.5.1	Anforderungsmanagement	143
7.5.2	Multiteamplanung	144
7.5.3	Multiteamkoordination	149
7.5.4	Projektweite Normen	152
7.5.5	Infrastruktur	152
7.5.6	Agile Entwicklungspraktiken	154

7.6	Tipps für verteilte Projekte.	154
7.6.1	Verteilung entlang der Teamgrenzen.	154
7.6.2	Product Owner und ScrumMaster pro Team und Standort.	154
7.6.3	Schrittweises Verteilen.	156
7.6.4	Regelmäßiger Austausch der Projektmitglieder vor Ort.	157
8	Unternehmensweite Einführung von Serum	159
8.1	Ünternehmenswandel und Serum.	159
8.1.1	Gründe für den Wandel.	159
8.1.2	Tragweite und Dauer des Wandels.	160
8.1.3	Merkmale des Wandels.	161
8.2	Einführungsphasen.	162
8.2.1	Pilotphase.	162
8.2.2	Etablierungsphase.	163
8.3	Praktiken zur Einführung von Serum.	164
8.3.1	Bewusstsein schaffen.	164
8.3.2	Die Geschäftsleitung geht mit gutem Beispiel voran.	165
8.3.3	Die Einführung von Serum als Serum-Projekt managen.	165
8.3.4	Eine glaubhafte Vision entwickeln.	166
8.3.5	Oft und richtig kommunizieren.	166
8.3.6	Mitarbeiter bevollmächtigen.	167
8.3.7	Veränderungen schrittweise vornehmen.	167
8.3.8	Nach Perfektion streben.	168
<hr/>		
Anhang		1
Glossar		169
Literaturverzeichnis		173
Index		179