

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	13
1.1	Agil – auch ein Modewort	13
1.2	Projektmanagement versus Prozessmanagement	13
1.3	Klassisch versus agil	15
1.3.1	Steuerung versus Regelung	15
1.3.2	Mischformen	17
1.4	Das klassische Projektumfeld	17
1.5	Ein kritischer Blick	18
1.6	Gängige Irrtümer rund um das Agile Projektmanagement	18
1.6.1	Fehlannahme Nr. 1: Agiles Projektmanagement ist schneller als klassisches Projektmanagement	19
1.6.2	Fehlannahme Nr. 2: Agiles Projektmanagement ersetzt das klassische Projektmanagement	19
1.6.3	Fehlannahme Nr. 3: Agiles Projektmanagement ist etwas komplett Neues	20
1.7	Agiles Projektmanagement und Design Thinking	21
1.8	Agil und klassisch: nicht Entweder-oder, sondern Sowohl-als-auch	22
1.9	Ein Beispiel aus der Praxis	26
1.9.1	Der Projektstart	26
1.9.2	Anforderungen aus Kundensicht	27
1.9.3	Produktentwicklung: die erste Runde	28
1.9.4	Feedback zum Teilprodukt einholen	31
1.9.5	Die Planung anpassen	32
1.9.6	Produktentwicklung: weitere Runden	32
2	Das Agile Manifest: die Basis des Agilen Projektmanagements	35
2.1	Agile Werte	35
2.1.1	Balance zwischen »agil« und »klassisch«	36
2.1.2	Sehr agile Bereiche oder Unternehmen	38
2.2	Agile Prinzipien	38
2.2.1	Prinzip 1: Kundenbindung durch Teilprodukte	39
2.2.2	Prinzip 2: Veränderung begrüßen	40
2.2.3	Prinzip 3: Kurze Entwicklungszyklen	43
2.2.4	Prinzip 4: Kundensicht im Projekt	44
2.2.5	Prinzip 5: Eigenverantwortliche Mitarbeiter	46
2.2.6	Prinzip 6: Direkte Kommunikation	47
2.2.7	Prinzip 7: Funktionierendes Teilprodukt	48
2.2.8	Prinzip 8: Nachhaltiger Projektfortschritt	50
2.2.9	Prinzip 9: Erweiterbare Teilprodukte	51

2.2.10	Prinzip 10: Einfache Lösungen	52
2.2.11	Prinzip 11: Selbstorganisierte Teams	54
2.2.12	Prinzip 12: Kontinuierliche Verbesserung	55
3	Agile Techniken	57
3.1	Was ist was? Agile Prinzipien, Techniken, Praktiken, Methoden	57
3.2	Was sind agile Techniken?	57
3.3	Agile Techniken im Überblick	58
3.4	Anforderungen beschreiben	59
3.4.1	Anwendungsfälle – Use Cases	59
3.4.2	User Stories	60
3.4.3	Epics	65
3.4.4	Story Mapping	66
3.4.5	Product Backlog	68
3.4.6	Persona	70
3.5	Schrittweise entwickeln	71
3.5.1	Iteration (Sprint)	71
3.5.2	Inkrement	73
3.5.3	Spike	79
3.5.4	Review	79
3.5.5	Einfachheit	82
3.5.6	Kontinuierliche Integration	83
3.6	Das Team steuern	84
3.6.1	Task Board	84
3.6.2	Definition of Done	87
3.6.3	WIP-Limits	88
3.6.4	Daily Stand-up (Daily Scrum)	90
3.6.5	Retrospektiven	95
3.6.6	Osmotische Kommunikation	97
3.6.7	Selbstorganisierte Teams	99
3.6.8	Timeboxing	103
3.7	Fortschritt kontrollieren	107
3.7.1	Planning Poker	107
3.7.2	Magic Estimation	112
3.7.3	Story Points	114
3.7.4	Burn Down Charts	115
3.7.5	Business Value	118
3.7.6	Team Velocity	122
3.7.7	OKR	124

4	Agile Methoden	127
4.1	Scrum	128
4.1.1	Begriffe aus der Scrum-Welt	129
4.1.2	Die Artefakte in einem Scrum-Prozess	129
4.1.3	Die Rollen in einem Scrum Team	131
4.1.4	Die »Ereignisse« in einem Scrum-Projekt	135
4.1.5	Techniken und Zusatzregeln für Scrum	138
4.1.6	Scrum But	139
4.1.7	Scrum Zertifizierung	142
4.2	Extreme Programming	146
4.3	Kanban	148
4.4	Scaled Agile – Agilität im großen Maßstab	150
4.4.1	Scrum of Scrum	150
4.4.2	Spotify	152
4.4.3	LeSS	153
4.4.4	SAFe	154
5	Agile Techniken in klassischen Projekten	157
5.1	Das klassische Projektumfeld	157
5.2	Verbreitete klassische Projektmanagement-Techniken	158
5.2.1	Stakeholder-Matrix	158
5.2.2	Kommunikationsplan	159
5.2.3	Feinkonzept	160
5.2.4	Projektstrukturplan	160
5.2.5	Netzplandiagramme	161
5.2.6	Kritischer Pfad	163
5.2.7	Gantt-Diagramm	163
5.2.8	Meilensteindiagramm	164
5.2.9	RACI-Diagramme	165
5.2.10	Statusbericht	166
5.3	Klassisch und agil – eine Herausforderung	166
5.4	Wie der Mix gelingen kann – ein Beispiel aus der Praxis	167
5.5	Wo passt die agile Vorgehensweise?	169
5.6	Klassische Techniken im agilen Umfeld	171
5.6.1	Rollenklärung mit dem RACI-Diagramm	171
5.6.2	Projektstrukturplan	173
5.6.3	Sequenzdiagramm	174
5.6.4	Anforderungsdokumente	175
5.6.5	Ressourcenplanung	176
5.6.6	Risikomanagement	179
5.6.7	Stakeholdermanagement	180
5.6.8	Gantt-Diagramme	181
5.6.9	Meilensteine und Iterationen	182

6	Klassische Projekte agiler machen	187
6.1	Mehr Zwischenergebnisse und Teilprodukte	188
6.2	Mehr Kundensicht	188
6.3	Mehr Rückmeldungen	188
6.4	Mehr Austausch	188
6.5	Mehr gemeinsamer Überblick	189
6.6	Niemanden überfahren	189
6.7	Die Top 5 der agilen Techniken: Einschätzungen von Projektleitern aus der Praxis	190
6.8	Der agile Festpreis	192
6.8.1	Scheinsicherheit im klassischen Projekt	192
6.8.2	Service Level Agreements mit Bestandskunden	193
6.8.3	Open Book Policy	193
6.8.4	Agiler Angebotsprozess	194
6.9	Unternehmensstrukturen	195
7	Agiles Projektmanagement spielerisch vermitteln	197
8	Agiles Führen	205
8.1	Kapitän und Coach: Führung im Spannungsfeld zwischen klassisch und agil	205
8.2	Führung im Wandel der Zeit	207
8.3	Intrinsisch motivieren mit SCARF	208
8.3.1	Grundlagen des SCARF-Modells	209
8.3.2	Status	210
8.3.3	Certainty	211
8.3.4	Autonomy	211
8.3.5	Relatedness	212
8.3.6	Fairness	212
8.4	Agile Organisationen	213
8.4.1	Maßnahmen auf dem Weg hin zu einer agilen Organisation	214
8.4.2	Kennzeichen agiler Organisationen	215
8.4.3	Pragmatische Agilität in Organisationen	215
8.4.4	Fehlentwicklung: Agiles Theater	216
9	Agile Coaches	217
9.1	Das systemisch-lösungsorientierte Coaching	218
9.1.1	Was bedeutet lösungsorientiert?	218
9.1.2	Was bedeutet systemisch?	219
9.1.3	Gesprächs- und Fragetechniken	219
9.1.4	Kontextklärung	221
9.1.5	Askese	223
9.1.6	Musterunterbrechung	225
9.1.7	Ressourcenfokussierung	227

9.2	Agiles Mindset	228
9.3	Positive Fehlerkultur	229
9.4	Moderation	230
9.5	Virtuelles Arbeiten und Moderieren	232
9.5.1	Strukturen und Prozesse	233
9.5.2	Kommunikation und Interaktion	234
10	Improvisationstechniken	239
10.1	Flexibilität innerhalb von Strukturen	239
10.2	Improvisationstechniken im Überblick	240
10.3	Status	241
10.3.1	Wie setzt sich der Status einer Person zusammen?	242
10.3.2	Der Statusradar	242
10.3.3	Statusverhalten als dynamischer Prozess	244
10.3.4	Statussignale	245
10.3.5	Statusflexibilität und Lieblingsstatus	247
10.3.6	Status und Kooperation in Teams	248
10.3.7	Statusspiele erkennen und nutzen	251
10.3.8	Reaktionsmöglichkeiten	253
10.3.9	Status-Priming	255
10.4	Positives Unterstellen	255
10.5	Angebote machen	257
10.6	Souverän scheitern	257
10.7	Fortschritt machen	258
10.8	Integration von Improvisationstechniken in die Führung agiler Teams	259
	Literatur	261
	Stichwortverzeichnis	265