

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
Teil I Projektmanagement		
2	Projektmanagement – Was versteht man darunter?	11
2.1	Projekt und Projektmanagement	12
2.2	Die Rolle des Projektleiters	14
2.3	Die Themengruppen des Projektmanagements	16
	Literatur	19
3	Welche Ansätze gibt es?	21
3.1	Übersicht über die verschiedenen Ansätze	23
3.1.1	Was hat es mit den Phasen im Projektlebenszyklus auf sich?	23
3.1.2	Die Phasenmodelle	24
3.1.3	Verschiedene Lebenszyklen oder wer die Wahl hat, hat die Qual?	27
3.2	Das „klassische“ Projektmanagement	28
3.2.1	Die „klassische“ Planung	29
3.2.1.1	Zusammenstellen des Projektteams	29
3.2.1.2	Der Scope	29
3.2.1.3	Cost	30
3.2.1.4	Die nächsten Planungsschritte	30
3.2.1.5	Projektplan und Projektmanagementplan	31
3.2.2	Spätere Änderungen der Planung	31
3.3	Agiles Projektmanagement	33
3.3.1	Agiles Projektmanagement und die Themengruppen	35
3.3.2	Zwei wichtige agile Vertreter	36
3.3.2.1	Scrum	40
3.3.2.2	Kanban	51
3.3.2.3	Scrum und/oder Kanban?	55

3.4	Gegenüberstellung „klassische“ und agile Vorgehensweise	58
3.4.1	Kernelemente des klassischen, plangetriebenen Ansatzes	58
3.4.2	Kernelemente des agilen, value-getriebenen Ansatzes	59
3.4.3	Weiß, Schwarz und das Grau dazwischen	60
	Literatur.	61
4	Das agile Wertesystem und Mindset	63
4.1	Das Agile Manifest von 2001.	64
4.2	Das Mindset mit Werten, Glaubenssätzen und Prinzipien	64
4.3	Das agile Mindset für Projektleiter	71
	Literatur.	74
 Teil II Projektplanung		
5	Der rote Faden: Von der Projektvision zu Roadmap und Meilensteinen.	79
5.1	Vom Sinn der Planung	80
5.2	Übersicht über die Projektplanung.	81
5.2.1	Die Vision.	81
5.2.2	Project Charter = Projektauftrag	81
5.2.3	Stakeholder.	83
5.2.4	Das Product Backlog	84
5.2.5	Risiken und Nebenwirkungen – Risikomanagement.	87
5.2.6	Das Minimum Viable Product	88
5.2.7	Die Roadmap – Story Map.	89
5.2.8	Wird in agilen Projekten nun geplant oder nicht?	90
5.3	Shift von Dokumentation zu Diskussion	91
6	Die Vision	93
6.1	Entwicklung und Einsatz der Vision im Projekt	93
6.2	Die Elevator Pitch – Erklären Sie Ihr Projekt in einer Minute.	95
6.3	Design the Product Box – Gestalten Sie die Produktverpackung	98
6.4	Die Erarbeitung und Darstellung der Vision mit LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP)	100
	Literatur.	102
7	Die Project Charter – der Projektauftrag	105
7.1	Die Genehmigung eines Projektes in Unternehmen	105
7.1.1	Die Project Charter.	106
7.1.2	Projektziele.	109
7.2	Die Team Charter.	111
	Weiterführende Literatur.	112

8	Die Stakeholder – Betroffene und Beteiligte	113
8.1	Der Begriff Stakeholder	113
8.2	Stakeholder-Analyse	114
8.3	Personas	120
	Literatur	125
9	Das Product Backlog und die Verantwortung dafür	127
9.1	Product Backlog oder User Story Backlog?	128
9.2	Eigenschaften des Product Backlogs	129
9.3	Der Owner des Product Backlogs	132
9.3.1	Wem gehört das Product Backlog?	132
9.3.2	Abwicklungserfolg und Anwendungserfolg	133
9.3.3	Ausprägungen der Product-Owner-Rolle	134
9.4	Produktsicht und Projektsicht – Welche Auswirkungen hat die Sichtweise auf die Rollen?	135
9.4.1	Produktsicht und Projektsicht in einem Beispiel	135
9.4.2	Die Rollen „Product Owner“ und „Projektleiter“ aus Produktsicht bzw. Projektsicht	138
9.4.3	Was bedeutet dies für Sie als Projektleiter?	142
	Literatur	143
10	Das Product Backlog initial befüllen	145
10.1	Arbeiten am Product Backlog	145
10.2	Prune the Product Tree – Die Anforderungen und To-dos sammeln und strukturieren	146
10.2.1	Grundlegendes Vorgehen	147
10.2.2	Der Einsatz bei einer Neuentwicklung	148
10.2.3	Der Einsatz bei einer Weiterentwicklung	151
10.3	Remember the Future – Was war das Erfolgsgeheimnis?	151
10.4	Der initiale Stand des Product Backlogs	153
	Literatur	156
11	Priorisieren – Was ist wie wichtig?	157
11.1	Grundlegende Überlegungen zum Priorisieren	158
11.1.1	Einflüsse auf die Reihenfolge im Product Backlog	158
11.1.1.1	Was kann die Reihenfolge im Product Backlog beeinflussen?	158
11.1.1.2	Risiko und Wert	159
11.1.1.3	Cost of Delay – Verzögerungskosten	159
11.1.1.4	Der Einfluss von Aufwand/Komplexität und Kosten	160
11.1.2	Relatives Schätzen – was bedeutet das?	162
11.1.3	Die Beeinflussung beim Schätzen	163
11.1.4	Ebene und Zeitpunkt der Priorisierung	163

11.2	Überblick über die Priorisierungstechniken.	164
11.3	Priorisieren nach Einschätzen der Komplexität.	166
11.3.1	Schätzen mit T-Shirt-Größen.	167
11.4	Priorisieren nach Einschätzung des Wertes.	168
11.4.1	Einfaches Priorisieren.	168
11.4.2	Abstufung durch MuSCoW.	169
11.4.3	Monopoly Money, 100-Punkte-Methode oder „Buy a Feature“ – Priorisierung nach Wert oder Attraktivität für Kunden.	170
11.4.4	Planning Poker® mit Business Value Points.	173
11.5	Kombinierte Betrachtung von Komplexität und Wert.	176
11.5.1	Weighted Shortest Job First (WSJF).	176
11.5.2	Wall Estimation.	177
	Literatur.	180
12	Themes, Epics, Features, User Stories, Tasks – To-dos in unterschiedlicher Granularität.	181
12.1	Auf den zeitlichen Horizont kommt es an.	182
12.2	User Stories – eine Art, Anforderungen zu formulieren und kleinere Anforderungen zu bezeichnen.	184
12.3	Große Anforderungen in kleinere unterteilen.	189
12.4	Der Unterschied beim Splitten „klassisch“ und „agil“.	192
	Weiterführende Literatur.	195
13	Risiken und Nebenwirkungen.	197
13.1	Praktisches Risikomanagement – Projekt „Urlaub am Gardasee“.	198
13.2	Die Schritte im Risikomanagement.	199
13.2.1	Welche Risiken gibt es?	200
13.2.2	Was bedeuten die Risiken für das Projekt? Welche sind besonders wichtig?	202
13.2.3	Wie lassen sich die Risiken beeinflussen?	204
	Literatur.	207
14	Minimum Viable Product & Minimum Marketable Features – Warum es so wichtig ist, in „Wellen“ oder „Häppchen“ zu denken.	209
	Literatur.	213
15	Die Story Map und die Roadmap – Die Zuordnung der To-dos zu den „Häppchen“.	215
15.1	Einführung ins Story Mapping.	216
15.2	Die Planung eines Produktes mit der Story Map.	222
15.3	Die Ergänzung eines Produktes: Story-Writing-Workshop und Story Mapping.	225

15.4	Die Umsetzung der Story Map ins Product Backlog	227
15.5	Die Roadmap-Darstellung	227
	Literatur.	228
16	Schätzen der Dauer und Meilensteinplanung	231
16.1	Schätzen der Komplexität	233
16.1.1	Was ist nun der Unterschied zwischen dem Schätzen der Komplexität und des Aufwandes?	233
16.1.2	Das relative Schätzen mit verschiedenen Einheiten und Techniken	235
16.2	Abschätzen der Durchschnittsgeschwindigkeit	238
	Weiterführende Literatur.	242
 Teil III Projektdurchführung und Steuerung		
17	Der rote Faden: Von der Gestaltung eines Kanban-Boards bis zur praktischen Arbeit mit dem Board.	245
17.1	Einführung in Kanban	245
17.2	Kanban-Praktiken.	248
	Literatur.	252
18	Einführung in Kanban	253
18.1	Kanban in der Produktion	255
18.2	Kanban in der Wissensarbeit	256
18.3	Die Werte, Grundprinzipien und Praktiken von Kanban	258
	Literatur.	266
19	Die Kanban-Praktiken und was sie für die Projektarbeit bedeuten	267
19.1	Mache Arbeit sichtbar – Visualize Workflow.	268
19.1.1	Praktische Tipps zum Erstellen Ihres ersten Kanban Boards und der Arbeit damit.	270
19.1.2	Welche Arbeitstypen haben Sie?	272
19.1.3	Welche Arbeitsschritte haben Sie? Die Visualisierung des Prozesses	273
19.1.4	Die Tickets	280
19.1.5	Die erste Überprüfung der visualisierten Arbeit	281
19.2	Die Warnung vor zu viel begonnenen Dingen – Limitiere den Work in Progress	284
19.3	Manage Flow im System	288
19.3.1	Den Zufluss steuern	289
19.3.2	Den Abfluss aus dem System steuern	291
19.3.3	Den Fluss im System steuern	292

19.4	Mache Prozessregeln explizit in der Teamarbeit – Wann ist „fertig“ wirklich „fertig“ und ähnliche Fragen	294
19.4.1	Arten von Regeln	294
19.4.2	Die Definition of Done.	295
19.4.3	Ein Beispielboard mit Regeln	296
19.5	Implementiere und nutze Feedbackmechanismen	300
19.5.1	Übersicht über die Kadenzen	300
19.5.2	Die einzelnen Kadenzen.	301
19.5.2.1	Kanban-Meeting	301
19.5.2.2	Replenishment-Meeting	304
19.5.2.3	Weitere Kadenzen	304
19.6	Werdet gemeinsam im Team und mit dem Team besser	306
19.6.1	Retrospektiven als Keimzelle für Verbesserungen	307
19.6.2	Teamentwicklung und Retrospektiven	311
19.6.3	Tipps für Retrospektiven	313
	Literatur.	315
20	Kanban auf verschiedenen Ebenen einsetzen – die Kanban	
	Flight Level	317
	Literatur.	323

Teil IV Die Gestaltung von Meetings und Workshops

21	Die Gestaltung von Meetings und Workshops	327
21.1	Die Rollen	328
21.1.1	Überblick über die Rollen und deren Verantwortlichkeiten. ...	328
21.1.2	Umgang mit der Doppelrolle Teilnehmer – Moderator	329
21.2	Das Handwerkszeug des Moderators	331
21.2.1	Fragen stellen	332
21.2.2	Paraphrasieren	333
21.2.3	Visualisieren	333
21.2.4	Zusammenfassen	335
21.3	Phasen der Moderation und ausgewählte Techniken	336
21.3.1	Einstiegsphase	337
21.3.2	Themen sammeln und clustern	337
21.3.3	Thema auswählen.	339
21.3.4	Thema bearbeiten.	340
21.3.5	Maßnahmen planen	342
21.3.6	Abschluss	343

21.4	Regeln, Tipps und praktische Hinweise	344
21.4.1	Vorbereitung eines Meetings oder Workshops	344
21.4.1.1	Vorbereitung des Moderators	344
21.4.1.2	Kleine Details der Vorbereitung	344
21.4.2	Durchführung des Meetings oder Workshops	347
21.4.2.1	Praktische Hinweise	347
21.4.2.2	Das erste Kennenlernen	349
21.4.2.3	Die Arbeit mit Kleingruppen	350
21.4.2.4	Meinungsbilder und Abstimmungen	353
21.4.3	Abschluss der Moderation und Nachbereitung	355
21.4.4	Spielregeln für Meetings	357
21.4.4.1	Verhaltensregeln	357
21.4.4.2	Meeting-Knigge als Poster	359
	Literatur	360
	Glossar der agilen Begriffe	361
	Stichwortverzeichnis	387