
Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	13
1.1	Agil – das neue Modewort	13
1.2	Projektmanagement versus Prozessmanagement	13
1.3	Klassisch versus agil	15
1.3.1	Steuerung versus Regelung	16
1.3.2	Mischformen	18
1.4	Das klassische Projektumfeld	19
1.5	Ein kritischer Blick	19
1.6	Gängige Irrtümer rund um das Agile Projektmanagement	20
1.6.1	Fehlannahme Nr. 1: Agiles Projektmanagement ist schneller als klassisches Projektmanagement	20
1.6.2	Fehlannahme Nr. 2: Agiles Projektmanagement ersetzt das klassische Projektmanagement	21
1.6.3	Fehlannahme Nr. 3: Agiles Projektmanagement ist etwas komplett Neues	22
1.7	Agiles Projektmanagement und Design Thinking	22
1.8	Agil und klassisch: nicht Entweder-oder, sondern Sowohl-als-auch	24
1.9	Ein Beispiel aus der Praxis	29
1.9.1	Der Projektstart	29
1.9.2	Anforderungen aus Kundensicht	30
1.9.3	Produktentwicklung: die erste Runde	32

1.9.4	Feedback zum Teilprodukt einholen	35
1.9.5	Die Planung anpassen	36
1.9.6	Produktentwicklung: weitere Runden	36
2	Das Agile Manifest: die Basis des Agilen Projektmanagements	39
2.1	Agile Werte	39
2.1.1	Balance zwischen »agil« und »klassisch«	40
2.1.2	Sehr agile Bereiche oder Unternehmen	42
2.2	Agile Prinzipien	43
2.2.1	Prinzip 1: Kundenbindung durch Teilprodukte	43
2.2.2	Prinzip 2: Veränderung begrüßen	45
2.2.3	Prinzip 3: Kurze Entwicklungszyklen	49
2.2.4	Prinzip 4: Kundensicht im Projekt	50
2.2.5	Prinzip 5: Eigenverantwortliche Mitarbeiter	52
2.2.6	Prinzip 6: Direkte Kommunikation	53
2.2.7	Prinzip 7: Funktionierendes Teilprodukt	54
2.2.8	Prinzip 8: Nachhaltiger Projektfortschritt	56
2.2.9	Prinzip 9: Erweiterbare Teilprodukte	57
2.2.10	Prinzip 10: Einfache Lösungen	59
2.2.11	Prinzip 11: Selbstorganisierte Teams	60
2.2.12	Prinzip 12: Kontinuierliche Verbesserung	61

3	Agile Techniken	63
3.1	Was ist was? Agile Prinzipien, Techniken, Praktiken, Methoden	63
3.2	Was sind agile Techniken?	64
3.3	Agile Techniken im Überblick	64
3.4	Techniken zur Beschreibung der Anforderungen	66
	3.4.1 Anwendungsfälle – Use Cases	66
	3.4.2 User Stories	67
	3.4.3 Epics	72
	3.4.4 Story Mapping	73
	3.4.5 Product Backlog	76
	3.4.6 Persona	77
3.5	Schrittweise Entwicklung	79
	3.5.1 Iteration (Sprint)	79
	3.5.2 Inkrement	82
	3.5.3 Spike	88
	3.5.4 Review	88
	3.5.5 Einfachheit	92
	3.5.6 Kontinuierliche Integration	93
3.6	Steuerung und Team	94
	3.6.1 Task Board	94
	3.6.2 Definition of Done	97
	3.6.3 WIP-Limits	98
	3.6.4 Daily Stand-up (Daily Scrum)	101

3.6.5	Retrospektiven	107
3.6.6	Osmotische Kommunikation	110
3.6.7	Selbstorganisierte Teams	112
3.6.8	Timeboxing	116
3.7	Kontrolle	121
3.7.1	Planning Poker	121
3.7.2	Magic Estimation	127
3.7.3	Story Points	129
3.7.4	Burn Down Charts	130
3.7.5	Business Value	134
3.7.6	Team Velocity	138
4	Agile Methoden	143
4.1	Scrum	144
4.1.1	Begriffe aus der Scrum-Welt	145
4.1.2	Die Artefakte in einem Scrum-Prozess	146
4.1.3	Die Rollen in einem Scrum Team	148
4.1.4	Die »Ereignisse« in einem Scrum-Projekt	152
4.1.5	Techniken und Zusatzregeln für Scrum	157
4.2	Scrum But	158
4.3	Extreme Programming	162
4.4	Kanban	163

5	Agile Techniken in klassischen Projekten	167
5.1	Das klassische Projektumfeld	167
5.2	Verbreitete klassische Projektmanagement-Techniken	168
5.2.1	Stakeholder-Matrix	169
5.2.2	Kommunikationsplan	170
5.2.3	Feinkonzept	170
5.2.4	Projektstrukturplan	171
5.2.5	Netzplandiagramme	172
5.2.6	Kritischer Pfad	174
5.2.7	Gantt-Diagramm	175
5.2.8	Meilensteindiagramm	176
5.2.9	RACI-Diagramme	177
5.2.10	Statusbericht	177
5.3	Klassisch und agil – eine Herausforderung	178
5.4	Wie der Mix gelingen kann – ein Beispiel aus der Praxis	179
5.5	Wo passt die agile Vorgehensweise?	182
5.6	Klassische Techniken im agilen Umfeld	184
5.6.1	Rollenklärung mit dem RACI-Diagramm	185
5.6.2	Projektstrukturplan	187
5.6.3	Sequenzdiagramm	188
5.6.4	Anforderungsdokumente	189
5.6.5	Ressourcenplanung	190
5.6.6	Risikomanagement	194

5.6.7	Stakeholdermanagement	195
5.6.8	Gantt-Diagramme	196
5.6.9	Meilensteine und Iterationen	197
6	Klassische Projekte agiler machen	203
6.1	Mehr Zwischenergebnisse und Teilprodukte	204
6.2	Mehr Kundensicht	204
6.3	Mehr Rückmeldungen	204
6.4	Mehr Austausch	205
6.5	Mehr gemeinsamer Überblick	205
6.6	Niemanden überfahren	206
6.7	Die Top 5 der agilen Techniken: Einschätzungen von Projektleitern aus der Praxis	206
6.8	Der agile Festpreis	209
6.8.1	Scheinsicherheit im klassischen Projekt	210
6.8.2	Service Level Agreements mit Bestandskunden	211
6.8.3	Open Book Policy	212
6.8.4	Agiler Angebotsprozess	212
6.9	Unternehmensstrukturen	213
6.10	Agiles Projektmanagement skalieren	215
6.10.1	Scrum of Scrum	215
6.10.2	Spotify	217
6.10.3	Agile Framework	219

7	Agiles Projektmanagement spielerisch vermitteln	221
8	Kapitän und Coach: Führung im Spannungsfeld zwischen klassisch und agil	229
8.1	Coaching-Techniken für agile Teams	231
8.1.1	Das systemisch-lösungsorientierte Coaching	232
8.1.2	Gesprächs- und Fragetechniken	233
8.1.3	Kontextklärung	236
8.1.4	Askese	238
8.1.5	Musterunterbrechung	240
8.1.6	Ressourcenfokussierung	243
8.2	Improvisationstechniken für agile Teams	245
8.2.1	Flexibilität innerhalb von Strukturen	245
8.2.2	Improvisationstechniken im Überblick	247
8.2.3	Status	247
8.2.4	Positives Unterstellen	265
8.2.5	Angebote machen	266
8.2.6	Souverän scheitern	267
8.2.7	Fortschritt machen	268
8.2.8	Integration von Improvisationstechniken in die Führung agiler Teams	269
	Literatur	271
	Stichwortverzeichnis	275