

Auf einen Blick

| | |
|---|------------|
| Über die Autoren | 13 |
| Einleitung | 25 |
| Teil I: Agilität verstehen | 27 |
| Kapitel 1: Projektmanagement modernisieren | 29 |
| Kapitel 2: Das Agile Manifest und die Prinzipien anwenden | 39 |
| Kapitel 3: Warum Agilität besser funktioniert | 65 |
| Teil II: Agil sein | 83 |
| Kapitel 4: Agile Ansätze | 85 |
| Kapitel 5: Agile Umgebungen in Aktion | 101 |
| Kapitel 6: Agiles Verhalten in Aktion | 111 |
| Teil III: Agile Planung und Durchführung | 133 |
| Kapitel 7: Die Produktvision und Produkt-Roadmap definieren | 135 |
| Kapitel 8: Releases und Sprints planen | 155 |
| Kapitel 9: Arbeit im Laufe eines Tages | 179 |
| Kapitel 10: Arbeit präsentieren, Prozesse überprüfen und anpassen | 197 |
| Kapitel 11: Das Release vorbereiten | 209 |
| Teil IV: Agiles Management | 217 |
| Kapitel 12: Umfang und Beschaffung managen | 219 |
| Kapitel 13: Zeit und Kosten managen | 239 |
| Kapitel 14: Teamdynamik und Kommunikation managen | 257 |
| Kapitel 15: Qualität und Risiko managen | 281 |
| Teil V: Agilen Erfolg Sicherstellen | 305 |
| Kapitel 16: Die Grundlagen schaffen | 307 |
| Kapitel 17: Agile Skalierung über mehrere Teams | 321 |
| Kapitel 18: Ein Change Agent sein | 353 |
| Teil VI: Der Top-Ten-Teil | 377 |
| Kapitel 19: Zehn wesentliche Vorteile des agilen Projektmanagements | 379 |
| Kapitel 20: Zehn entscheidende Faktoren für den Erfolg agiler Projekte | 387 |
| Kapitel 21: Zehn Kennzahlen für agile Organisationen | 393 |
| Kapitel 22: Zehn wertvolle Ressourcen für agile Profis | 405 |
| Stichwortverzeichnis | 409 |



Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Über die Autoren | 13 |
| Widmung | 14 |
| Danksagungen | 14 |
| Einleitung | 25 |
| Über dieses Buch | 25 |
| Törichte Annahmen über den Leser | 25 |
| Symbole, die in diesem Buch verwendet werden | 25 |
| Über dieses Buch hinaus | 26 |
| Wie es weitergeht | 26 |
| | |
| TEIL I | |
| AGILITÄT VERSTEHEN | 27 |
| | |
| Kapitel 1 | |
| Projektmanagement modernisieren | 29 |
| Projektmanagement braucht eine gründliche Veränderung | 29 |
| Die Ursprünge modernen Projektmanagements | 30 |
| Das Problem mit dem Status quo | 31 |
| Einführung in agiles Projektmanagement | 33 |
| Wie agile Projekte funktionieren | 35 |
| Warum agile Projekte besser funktionieren | 36 |
| | |
| Kapitel 2 | |
| Das Agile Manifest und die Prinzipien anwenden | 39 |
| Das Agile Manifest verstehen | 39 |
| Die vier Werte des Agilen Manifests umreißen | 42 |
| Wert 1: Individuen und Interaktionen stehen über Prozessen und Werkzeugen | 42 |
| Wert 2: Funktionierende Software steht über einer umfassenden Dokumentation | 44 |
| Wert 3: Zusammenarbeit mit dem Kunden steht über der Vertragsverhandlung | 46 |
| Wert 4: Reagieren auf Veränderung steht über dem Befolgen eines Plans | 47 |
| Die 12 Agilen Prinzipien definieren | 48 |
| Agile Prinzipien im Hinblick auf Kundenzufriedenheit | 49 |
| Agile Prinzipien im Hinblick auf die Qualität | 51 |
| Agile Prinzipien im Hinblick auf Teamarbeit | 53 |
| Agile Prinzipien im Hinblick auf das Projektmanagement | 55 |
| Die Platinum-Prinzipien ergänzen | 58 |
| Formalitäten widerstehen | 58 |
| Als Team denken und handeln | 59 |
| Visualisieren anstelle Schreiben | 60 |
| Veränderungen als Ergebnis agiler Werte | 60 |
| Der agile Lackmустest | 63 |

| | |
|---|------------|
| Kapitel 3 | |
| Warum Agilität besser funktioniert | 65 |
| Agile Vorteile bewerten | 65 |
| Wie agile Ansätze historische Ansätze übertreffen | 70 |
| Größere Flexibilität und Stabilität | 71 |
| Reduzierung nicht produktiver Arbeiten | 73 |
| Bessere Qualität, schneller geliefert | 75 |
| Verbesserte Team-Performance | 76 |
| Straffere Projektsteuerung | 78 |
| Schneller und weniger kostspieligere Fehler | 78 |
| Warum Leute gern agil sind | 79 |
| Führungskräfte | 79 |
| Produktentwicklung und Kunden | 80 |
| Management | 81 |
| Entwicklungsteams | 82 |
| | |
| TEIL II | |
| AGIL SEIN | 83 |
| | |
| Kapitel 4 | |
| Agile Ansätze | 85 |
| Gemeinsamkeiten agiler Ansätze | 85 |
| Die großen Drei im Überblick: Lean, Scrum und Extreme Programming | 89 |
| Lean im Überblick | 89 |
| Scrum im Überblick | 93 |
| Extreme Programming im Überblick | 96 |
| Die Einzelteile zusammenbringen | 100 |
| | |
| Kapitel 5 | |
| Agile Umgebungen in Aktion | 101 |
| Das Arbeitsumfeld erzeugen | 102 |
| Co-Location des Teams | 102 |
| Einen dedizierten Bereich einrichten | 103 |
| Ablenkungen entfernen | 104 |
| Mobil werden | 105 |
| Lowtech-Kommunikation | 105 |
| Hightech-Kommunikation | 108 |
| Werkzeuge auswählen | 109 |
| Der Zweck des Werkzeugs | 109 |
| Organisatorische und Kompatibilitätseinschränkungen | 110 |
| | |
| Kapitel 6 | |
| Agiles Verhalten in Aktion | 111 |
| Agile Rollen kennenlernen | 111 |
| Product Owner | 112 |
| Mitglied des Entwicklungsteams | 113 |
| Scrum Master | 115 |

| | |
|--|-----|
| Stakeholder | 117 |
| Agiler Mentor | 119 |
| Neue Werte etablieren | 119 |
| Selbstverpflichtung (Commitment) | 120 |
| Mut | 120 |
| Fokus | 121 |
| Offenheit | 122 |
| Respekt | 123 |
| Teamphilosophie verändern | 124 |
| Dediziertes Team | 124 |
| Cross-Funktionalität | 125 |
| Selbstorganisation | 127 |
| Selbstverwaltung | 128 |
| Teams begrenzter Größe | 129 |
| Eigenverantwortung | 130 |

TEIL III
AGILE PLANUNG UND DURCHFÜHRUNG..... 133

Kapitel 7
Die Produktvision und Produkt-Roadmap definieren 135

| | |
|---|-----|
| Agile Planung | 136 |
| Schrittweise Ausarbeitung | 137 |
| Überprüfung und Anpassung – Inspect and adapt | 138 |
| Produktvision definieren | 139 |
| Schritt 1: Produktzielsetzung entwickeln | 140 |
| Schritt 2: Entwurf des Vision Statements erstellen | 140 |
| Schritt 3: Vision Statement überprüfen und überarbeiten | 142 |
| Schritt 4: Das Vision Statement finalisieren | 143 |
| Produkt-Roadmap erstellen | 143 |
| Schritt 1: Stakeholder ermitteln | 144 |
| Schritt 2: Produkthanforderungen festlegen | 145 |
| Schritt 3: Produktfeatures organisieren | 147 |
| Schritt 4: Aufwand schätzen und Anforderungen ordnen | 148 |
| Schritt 5: Allgemeinen Zeitrahmen festlegen | 152 |
| Sichern Sie Ihre Arbeit | 152 |
| Das Produkt-Backlog fertigstellen | 152 |

Kapitel 8
Releases und Sprints planen 155

| | |
|---|-----|
| Anforderungen und Schätzungen präzisieren | 155 |
| Was ist eine User Story? | 156 |
| Schritte für das Erstellen einer User Story | 157 |
| Anforderungen aufteilen | 161 |
| Schätz-Poker | 163 |
| Affinitätsschätzung | 165 |
| Release-Planung | 167 |
| Sprint-Planung | 171 |

| | |
|---------------------------------------|-----|
| Das Sprint-Backlog | 172 |
| Das Sprint Planning Meeting | 173 |

**Kapitel 9
Arbeit im Laufe eines Tages 179**

| | |
|--|-----|
| Planen Sie Ihren Tag: Daily Scrum | 179 |
| Fortschritt verfolgen | 182 |
| Das Sprint-Backlog | 182 |
| Das Taskboard | 186 |
| Agile Rollen im Sprint | 188 |
| Auslieferfähige Funktionalität erstellen | 189 |
| Ausarbeitung | 190 |
| Entwicklung | 191 |
| Überprüfung | 192 |
| Hindernisse identifizieren | 193 |
| Das Ende des Tages | 194 |

**Kapitel 10
Arbeit präsentieren, Prozesse überprüfen und anpassen 197**

| | |
|---|-----|
| Das Sprint-Review | 197 |
| Vorbereitungen für die Demonstration | 198 |
| Das Sprint-Review-Meeting | 199 |
| Im Sprint-Review-Meeting Feedback sammeln | 201 |
| Die Sprint-Retrospektive | 202 |
| Die Sprint-Retrospektive planen | 204 |
| Das Sprint-Retrospektive-Meeting | 204 |
| Überprüfen und anpassen | 206 |

**Kapitel 11
Das Release vorbereiten 209**

| | |
|--|-----|
| Das Produkt für die Bereitstellung präparieren: Der Release-Sprint | 209 |
| Vorbereitungen für operativen Support | 212 |
| Die Organisation für die Bereitstellung des Produkts vorbereiten | 215 |
| Den Markt auf das Produkt vorbereiten | 216 |

**TEIL IV
AGILES MANAGEMENT 217**

**Kapitel 12
Umfang und Beschaffung managen 219**

| | |
|---|-----|
| Was ist anders an agilem Umfangsmanagement? | 220 |
| Agilen Umfang managen | 222 |
| Umfang im Projektverlauf verstehen | 222 |
| Umfangsänderungen einführen | 224 |
| Umfangsänderungen managen | 225 |
| Agile Artefakte für das Umfangsmanagement verwenden | 226 |
| Was ist anders an agilem Beschaffungsmanagement? | 227 |

| | |
|--|-----|
| Agile Beschaffung managen. | 228 |
| Erfordernisse ermitteln und Lieferanten auswählen | 229 |
| Kosten und Verträge für Dienstleistungen verstehen | 231 |
| Organisatorische Überlegungen für die Beschaffung | 234 |
| Mit einem Lieferanten arbeiten | 236 |
| Einen Vertrag beenden | 237 |

**Kapitel 13
Zeit und Kosten managen 239**

| | |
|---|-----|
| Was ist anders an agilem Zeitmanagement?..... | 239 |
| Agile Zeitpläne managen | 241 |
| Einführung in Velocity | 242 |
| Velocity überwachen und anpassen | 242 |
| Umfang aus der Zeitperspektive managen | 248 |
| Zeit beim Einsatz mehrerer Teams verwalten | 249 |
| Agile Artefakte für das Zeitmanagement verwenden | 249 |
| Was ist anders an agilem Kostenmanagement? | 250 |
| Agile Budgets managen | 251 |
| Ein anfängliches Budget erstellen | 252 |
| Ein sich selbst finanzierendes Projekt erstellen | 253 |
| Velocity verwenden, um langfristige Kosten zu ermitteln | 254 |
| Agile Artefakte für das Kostenmanagement verwenden | 256 |

**Kapitel 14
Teamdynamik und Kommunikation managen 257**

| | |
|--|-----|
| Was ist anders an agiler Teamdynamik? | 257 |
| Agile Teamdynamik managen | 259 |
| Selbstverwaltet und selbstorganisiert werden | 259 |
| Das Team unterstützen: Der Servant Leader..... | 260 |
| Mit einem dedizierten Team arbeiten..... | 265 |
| Mit einem cross-funktionalen Team arbeiten | 267 |
| Offenheit intensivieren | 268 |
| Größe des Entwicklungsteams beschränken..... | 270 |
| Projekte mit verteilten Teams managen..... | 270 |
| Was ist anders an agiler Kommunikation?..... | 273 |
| Agile Kommunikation managen | 274 |
| Agile Kommunikationsmethoden verstehen | 274 |
| Status- und Fortschrittsberichterstattung | 277 |

**Kapitel 15
Qualität und Risiko managen 281**

| | |
|--|-----|
| Was ist anders an agilem Qualitätsmanagement? | 281 |
| Agile Qualität managen | 284 |
| Qualität und der Sprint | 285 |
| Proaktive Qualität..... | 287 |
| Qualität durch regelmäßige Überprüfung und Anpassung | 292 |
| Automatisiertes Testen | 293 |

22 Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----|
| Was ist anders an agilem Risikomanagement? | 295 |
| Agile Risiken managen | 298 |
| Inhärent Risiko vermindern | 298 |
| Risiken früh erkennen, priorisieren und darauf reagieren | 302 |

TEIL V AGILEN ERFOLG SICHERSTELLEN 305

Kapitel 16 Die Grundlagen schaffen 307

| | |
|---|-----|
| Verpflichtung der Organisation und der Individuen | 307 |
| Engagement der Organisation | 308 |
| Engagement des Einzelnen | 309 |
| Das Engagement bekommen | 309 |
| Können Sie die Transition durchführen? | 310 |
| Zeitpunkt für die Transformation | 312 |
| Die richtigen Teammitglieder für das Pilotprojekt auswählen | 312 |
| Der agile Champion | 312 |
| Das agile Transition-Team | 313 |
| Der Product Owner | 314 |
| Das Entwicklungsteam | 315 |
| Der Scrum Master | 315 |
| Die Projekt-Stakeholder | 316 |
| Der agile Mentor | 316 |
| Ein Umfeld erzeugen, das Agilität ermöglicht | 317 |
| Unterstützen Sie Agilität anfänglich und auf Dauer | 319 |

Kapitel 17 Agile Skalierung über mehrere Teams 321

| | |
|--|-----|
| Agile Projekte mit mehreren Teams | 322 |
| Arbeit durch vertikalen Schnitt leichter verdaulich machen | 324 |
| Scrum of Scrums | 325 |
| Scrum of Scrums der Product Owner | 326 |
| Scrum of Scrums der Entwicklungsteams | 327 |
| Scrum of Scrums der Scrum Master | 327 |
| Abstimmung durch Rollen mit Scrum at Scale | 328 |
| Den Scrum Master skalieren | 328 |
| Den Product Owner skalieren | 330 |
| Synchronisation in einer Stunde am Tag | 332 |
| Multi-Team-Koordination mit LeSS | 332 |
| LeSS, das kleinere Framework | 333 |
| LeSS Huge-Framework | 334 |
| Sprint-Review-Basar | 335 |
| Beobachter im Daily Scrum | 335 |
| Komponenten-Communities und Mentoren | 336 |
| Multi-Team-Meetings | 336 |
| Reisende | 336 |

| | |
|---|-----|
| Abhängigkeiten mit Nexus reduzieren | 337 |
| Nexus-Rolle – Nexus-Integrationsteam | 338 |
| Nexus-Artefakte | 339 |
| Nexus-Ereignisse | 339 |
| Gemeinsame Programmplanung mit SAFe | 341 |
| Die vier SAFe-Ebenen verstehen | 342 |
| Gemeinsame Planung des Programminkrements | 345 |
| Klarheit für Manager | 346 |
| Modulare Strukturen mit Enterprise Scrum | 346 |
| Generalisierung von Scrum-Elementen in ES. | 346 |
| Kernaktivitäten in Enterprise Scrum | 348 |

Kapitel 18
Ein Change Agent sein 353

| | |
|---|-----|
| Agil zu werden, erfordert Veränderung | 353 |
| Warum Veränderung nicht von selbst geschieht | 354 |
| Strategische Ansätze zur Implementierung und zum Management von Veränderung. | 355 |
| Lewin | 355 |
| ADKARs fünf Schritte zur Veränderung. | 356 |
| Kotters acht Schritte, um Veränderung durchzuführen. | 357 |
| Change-Roadmap von Platinum Edge | 359 |
| Schritt 1: Entwickeln Sie eine Implementierungsstrategie mit Erfolgskennzahlen | 359 |
| Schritt 2: Entwickeln Sie Bewusstsein und Begeisterung. | 362 |
| Schritt 3: Stellen Sie ein Transformationsteam zusammen und identifizieren Sie ein Pilotprojekt. | 363 |
| Schritt 4: Erzeugen Sie ein Umfeld für Erfolg. | 365 |
| Schritt 5: Schulen Sie ausreichend und stellen Sie ein, falls nötig | 365 |
| Schritt 6: Starten Sie den Piloten mit aktivem Coaching | 366 |
| Schritt 7: Führen Sie den Wertschöpfungsplan aus | 367 |
| Schritt 8: Sammeln Sie Feedback und verbessern Sie | 367 |
| Schritt 9: Reifen und Verbesserungen stabilisieren | 368 |
| Schritt 10: Schrittweise Ausweitung in der Organisation. | 369 |
| Stolperfallen vermeiden | 370 |
| Zeichen, dass Ihre Veränderungen nachlassen | 373 |

TEIL VI
DER TOP-TEN-TEIL 377

Kapitel 19
**Zehn wesentliche Vorteile des agilen
 Projektmanagements 379**

| | |
|--|-----|
| Bessere Produktqualität. | 379 |
| Höhere Kundenzufriedenheit | 380 |
| Reduziertes Risiko | 380 |
| Bessere Zusammenarbeit und höhere Verantwortlichkeit | 381 |
| Aussagekräftigere Kennzahlen | 382 |

| | |
|---|-----|
| Bessere Sichtbarkeit der Leistung | 383 |
| Bessere Projektkontrolle und Projektsteuerung | 383 |
| Verbesserte Projektvorhersehbarkeit | 384 |
| Maßgeschneiderte Teamstrukturen | 384 |
| Bessere Teammoral | 385 |

Kapitel 20
Zehn entscheidende Faktoren für den Erfolg
agiler Projekte 387

| | |
|---|-----|
| Dedizierte Teammitglieder | 387 |
| Co-Location | 388 |
| Automatisiertes Testen | 388 |
| Definition of Done befolgen | 388 |
| Deutliche Produktvision und Produkt-Roadmap | 389 |
| Product Owner mit Vollmachten | 389 |
| Vielseitige Entwickler | 390 |
| Scrum Master mit Einfluss | 390 |
| Managementunterstützung für Weiterbildung | 390 |
| Unterstützung beim Übergang | 391 |

Kapitel 21
Zehn Kennzahlen für agile Organisationen 393

| | |
|---|-----|
| Return on Investment | 393 |
| Neue Anforderungen und ROI-Budgets | 395 |
| Kapitalumschichtung | 397 |
| Umfragen zur Zufriedenheit | 397 |
| Defekte in der Produktion | 398 |
| Sprintziel-Erfolgsquoten | 399 |
| Produkteinführungszeit – Time to Market | 400 |
| Durchlaufzeit und Entwicklungsdauer | 400 |
| Kostenaufwand für Änderungen | 401 |
| Fluktuation im Team | 402 |
| Vielseitigkeit der Qualifikationen | 402 |
| Verhältnis Manager-Produktersteller | 403 |

Kapitel 22
Zehn wertvolle Ressourcen für agile Profis 405

| | |
|---|-----|
| Downloads zu »Agiles Projektmanagement für Dummies« | 405 |
| Scrum for Dummies | 405 |
| The Scrum Alliance | 406 |
| The Agile Alliance | 406 |
| Agile Community des Project Management Institute | 406 |
| International Consortium for Agile (ICAgile) | 407 |
| InfoQ | 407 |
| Lean Enterprise Institute | 407 |
| Extreme Programming | 407 |
| Platinum Edge | 408 |

Stichwortverzeichnis 409