



**Mark C. Layton und
Steven J. Ostermiller**

Agiles Projektmanagement für dummies®

**Übersetzung aus dem Amerikanischen
von Rainer G. Haselier**

WILEY

WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

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

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