
Ursula Kusay-Merkle

Agiles Projektmanagement im Berufsalltag

Für mittlere und kleine Projekte

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
Teil I Projektmanagement		
2	Projektmanagement – Was versteht man darunter?	9
2.1	Projekt und Projektmanagement	10
2.2	Die Rolle des Projektleiters	11
2.3	Die Themengruppen des Projektmanagements	12
	Literatur	15
3	Welche Ansätze gibt es?	17
3.1	Übersicht über die verschiedenen Ansätze	18
3.2	Das „klassische“ Projektmanagement	23
3.3	Agiles Projektmanagement	27
3.3.1	Agiles Projektmanagement und die Themengruppen	29
3.3.2	Zwei wichtige agile Vertreter	30
3.3.2.1	Scrum	34
3.3.2.2	Kanban	42
3.3.2.3	Scrum und/oder Kanban?	44
3.4	Gegenüberstellung „klassische“ und agile Vorgehensweise	47
3.4.1	Kernelemente des klassischen, plangetriebenen Ansatzes	48
3.4.2	Kernelemente des agilen, value-getriebenen Ansatzes	49
3.4.3	Weiß, Schwarz und das Grau dazwischen	49
	Literatur	50
4	Das agile Wertesystem und Mindset	53
4.1	Das Agile Manifest von 2001	54
4.2	Das Mindset mit Werten, Glaubenssätzen und Prinzipien	54
4.3	Das agile Mindset für Projektleiter	60
	Literatur	63

Teil II Projektplanung

5	Der rote Faden: Von der Projektvision zu Roadmap und Meilensteinen . . .	67
5.1	Übersicht über die Projektplanung	67
5.2	Shift von Dokumentation zu Diskussion	77
6	Die Vision	79
6.1	Entwicklung und Einsatz der Vision im Projekt	79
6.2	Die Elevator Pitch – Erklären Sie Ihr Projekt in einer Minute	80
6.3	Design the Product Box – Gestalten Sie die Produktverpackung	83
	Literatur	86
7	Die Project Charter – der Projektauftrag	87
7.1	Die Genehmigung eines Projektes in Unternehmen	87
7.2	Die Team Charter	93
	Weiterführende Literatur	94
8	Die Stakeholder – Betroffene und Beteiligte	95
8.1	Der Begriff Stakeholder	95
8.2	Stakeholder-Analyse	96
8.3	Personas	101
	Literatur	106
9	Einführung in das Product Backlog – ein Ort für alle Arbeit	107
9.1	Product Backlog oder User Story Backlog?	108
9.2	Eigenschaften des Product Backlogs	109
9.3	Der Owner des Product Backlog	112
	Literatur	115
10	Das Product Backlog initial befüllen	117
10.1	Arbeiten am Product Backlog	117
10.2	Prune the Product Tree – Die Anforderungen und To-dos sammeln und strukturieren	118
10.3	Remember the Future – Was war das Erfolgsgeheimnis?	123
10.4	Der initiale Stand des Product Backlog	124
	Literatur	127
11	Priorisieren – Was ist wie wichtig?	129
11.1	Grundlegende Überlegungen zum Priorisieren	130
11.1.1	Einflüsse auf die Reihenfolge im Product Backlog	130
11.1.2	Weitere Überlegungen zum Priorisieren	133
11.2	Überblick über die Priorisierungstechniken	134
11.3	Priorisieren nach Einschätzen der Komplexität	136
11.4	Priorisieren nach Einschätzung des Wertes	138
11.4.1	Einfaches Priorisieren	138
11.4.2	Abstufung durch MuSCoW	139

11.4.3	Monopoly Money, 100-Punkte-Methode oder „Buy a Feature“ – Priorisierung nach Wert oder Attraktivität für Kunden	139
11.4.4	Planning Poker® mit Business Value Points	142
11.5	Kombinierte Betrachtung von Komplexität und Wert – Wall Estimation	145
	Literatur	148
12	Themes, Epics, Features, User Stories, Tasks – To-dos in unterschiedlicher Granularität	149
12.1	Auf den zeitlichen Horizont kommt es an	150
12.2	User Stories – eine Art, Anforderungen zu formulieren und kleinere Anforderungen zu bezeichnen	152
12.3	Große User Stories in kleinere unterteilen	157
	Weiterführende Literatur	159
13	Risiken und Nebenwirkungen	161
13.1	Praktisches Risikomanagement – Projekt „Urlaub am Gardasee“.	162
13.2	Die Schritte im Risikomanagement	163
13.2.1	Welche Risiken gibt es?	164
13.2.2	Was bedeuten die Risiken für das Projekt? Welche sind besonders wichtig?	166
13.2.3	Wie lassen sich die Risiken beeinflussen?	168
	Literatur	170
14	Minimum Viable Product & Minimum Marketable Features – Warum es so wichtig ist, in „Wellen“ oder „Häppchen“ zu denken	171
	Literatur	175
15	Die Roadmap – Die Zuordnung der To-dos zu den „Häppchen“	177
15.1	Einführung ins Story Mapping	178
15.2	Die Planung eines Produktes mit der Story Map	182
15.3	Die Ergänzung eines Produktes: Story-Writing-Workshop und Story Mapping	186
15.4	Die Umsetzung der Story Map ins Product Backlog	187
	Literatur	189
16	Schätzen der Dauer und Meilensteinplanung	191
16.1	Schätzen der Komplexität	194
16.2	Abschätzen der Durchschnittsgeschwindigkeit	196
	Weiterführende Literatur	201

Teil III Projektdurchführung und Steuerung

17	Der rote Faden: Von der Gestaltung eines Kanban-Boards bis zur praktischen Arbeit mit dem Board	205
	Literatur	210
18	Einführung in Kanban	211
18.1	Kanban in der Produktion	212
18.2	Kanban in der Wissensarbeit	213
18.3	Die Werte, Grundprinzipien und Praktiken von Kanban	215
	Literatur	222
19	Die Kanban-Praktiken und was sie für die Projektarbeit bedeuten	223
19.1	Mach Arbeit sichtbar – Visualize Workflow	224
19.1.1	Praktische Tipps zum Erstellen Ihres ersten Kanban-Boards und der Arbeit damit	226
19.1.2	Welche Arbeitstypen haben Sie?	227
19.1.3	Welche Arbeitsschritte haben Sie? Die Visualisierung des Prozesses	229
19.1.4	Die Tickets	235
19.1.5	Die erste Überprüfung der visualisierten Arbeit	236
19.2	Die Warnung vor zu viel begonnenen Dingen – Limitiere den Work in Progress	238
19.3	Manage Flow im System	242
19.3.1	Den Zufluss steuern	243
19.3.2	Den Abfluss aus dem System steuern	246
19.3.3	Den Fluss im System steuern	247
19.4	Mach Prozessregeln explizit in der Teamarbeit – Wann ist „fertig“ wirklich „fertig“ und ähnliche Fragen	248
19.5	Implementiere und nutze Feedbackmechanismen	254
19.6	Werdet gemeinsam im Team und mit dem Team besser	260
19.6.1	Retrospektiven als Keimzelle für Verbesserungen	260
19.6.2	Teamentwicklung und Retrospektiven	264
19.6.3	Tipps für Retrospektiven	266
	Literatur	268
20	Kanban auf verschiedenen Ebenen einsetzen – die Kanban Flight Level	271
	Literatur	276

Teil IV Die Gestaltung von Meetings und Workshops

21 Die Gestaltung von Meetings und Workshops	279
21.1 Die Rollen	280
21.1.1 Überblick über die Rollen und deren Verantwortlichkeiten. . . .	280
21.1.2 Umgang mit der Doppelrolle Teilnehmer – Moderator	281
21.2 Das Handwerkszeug des Moderators	283
21.3 Phasen der Moderation und ausgewählte Techniken	287
21.3.1 Einstiegsphase	288
21.3.2 Themen sammeln und clustern	288
21.3.3 Thema auswählen.	289
21.3.4 Thema bearbeiten.	289
21.3.5 Maßnahmen planen	292
21.3.6 Abschluss	293
21.4 Regeln, Tipps und praktische Hinweise.	293
21.4.1 Vorbereitung eines Meetings oder Workshops	293
21.4.1.1 Vorbereitung des Moderators	293
21.4.1.2 Kleine Details der Vorbereitung	294
21.4.2 Durchführung des Meetings oder Workshops	296
21.4.2.1 Praktische Hinweise	296
21.4.2.2 Das erste Kennenlernen.	298
21.4.2.3 Die Arbeit mit Kleingruppen.	299
21.4.2.4 Meinungsbilder und Abstimmungen	301
21.4.3 Abschluss der Moderation und Nachbereitung	304
21.4.4 Spielregeln für Meetings	305
21.4.4.1 Verhaltensregeln	305
21.4.4.2 Meeting-Knigge als Poster	307
Literatur.	309
Glossar der Agilen Begriffe	311
Sachverzeichnis	333