



# Agiles Projektmanagement

Buch  
Management

KeieiDo

經營道

Der Weg des Managements

Titel	Agiles Projektmanagement
Reihe	KeieiDo – Der Weg des Managements
Autor	Michael Dahl
Ort	Potsdam, Deutschland
Erstausgabe	2020
Verlag	methoform
Internetseiten	<a href="http://www.methoform.de">www.methoform.de</a> <a href="http://www.keieido.de">www.keieido.de</a>
Feedback zum Buch	<a href="https://www.methoform.de/verlag/feedback/">https://www.methoform.de/verlag/feedback/</a>
Verlansnummer	978-3-96796
ISBN	978-3-96796-200-0
Veröffentlichung	2021 (geplant)
Copyright	(c) 2019-2020
Bitte	Bitte nicht ohne Erlaubnis vervielfältigen.

# Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	6
1.1 Gesamtzusammenhang	6
1.2 KeieiDo	7
1.2.1 Das Grundprinzip	7
2. Das Prinzip agiler Projekte	8
2.1 Optionaler Methodenkoffer	8
2.2 Agile Projektlandkarte	9
2.2.1 Vor dem Projektstart	9
2.2.2 Ziel und Strategie	12
2.2.3 Sprint/ Iteration	14
2.2.4 Zwischenstopp im Basislager	15
2.2.5 Projektende	17
2.3 Agiles und klassisches Vorgehen	18
2.4 Rollen	19
2.4.1 Product Owner	19
2.4.1 Product Owner	19
2.4.3 Agiles Team	19
2.5 Struktur	20
2.5.1 Termini	20
2.5.2 Übersetzungen	22
2.5.3 Vergleich zur klassischen Struktur	23
2.5.4 Klassisch vs. agil	24
3. Reale Projekte	27
3.1 Fast alle Projekte eher „agil“	27
3.2 Konkrete Ursachen	28
3.3 Resignation?	33
3.4 Motivationsvignette	35
3.5 Voraussetzungen	36
4. Agiles Manifest	38
4.1 4 Agile Werte	38
4.2 12 Agile Prinzipien	39
4.2.1 Psychologische Analyse	40
5. Methoden	43
5.1 Projektidee	43
5.1 Projektidee	43
5.2.1 Konzeptworkshop	44
5.2.2 Vision	45
5.2.3 Features	46
5.2.4 Epic	47
5.2.4.1 Vorbereitung	47

5.2.4.2 Epic	48
5.2.5 Thema	50
5.2.5.1 Themen ermitteln	50
5.2.5.2 Themen identifizieren	51
5.2.5.3 Themenzuordnung	52
5.2.6 Story	53
5.2.6.1 Stories identifizieren	53
5.2.6.2 Stories und Themes	54
5.2.7 Task	55
5.2.7.1 Tasks identifizieren	55
5.2.7.2 Tasks und Themen	56
5.2.8 Projektname	57
5.3 Attribute	58
5.3.1 DoD	58
5.3.2 Fragen und Blitze	60
5.3.3 Ergänzungen & Recomposition	62
5.4 Story cards	64
5.4.1 Zusammenfassung	64
5.4.2 Aufbau	65
5.4.3 Rückseite	67
5.4.4 Zusammenfassung	68
5.5 Iterative Planung	69
5.5.1 Iterativer Ablauf	69
5.5.2 Avatare	72
5.5.3 Story Board / Story Backlog / Product Backlog	73
5.5.4 Sprint Board/ SCRUM Board/ Kanban Board	75
5.5.4.1 Sprint zusammenstellen	75
5.5.4.2 Story-Sprint-Zuordnung	77
5.5.4.3 Werkzeuge	78
5.5.4.4 Story Points pokern	81
5.5.4.5 Planning Poker	83
5.5.4.5.1 Zahlenkarten	84
5.5.4.5.2 Meta-Karten	85
5.5.4.5.3 Pokerkartensets	86
5.5.4.6 Nachbesserungen	89
5.5.4.6.1 Falls die Story zu kurz ist	89
5.5.4.6.2 Falls die Story zu lang ist	90
5.5.4.6.3 Wenn ein Task zu lang ist	91
5.6 Durchführung im Sprint	93
5.6.1 Auswahl von Tasks	93
5.6.2 Wenn es nicht weiter geht	95
5.6.2.1 On hold	95

5.6.2.2 WIP-Limit	96
5.6.3 Qualitätssicherung	98
5.6.4 Daily Stand-up / Daily SCRUM	99
5.6.4.1 Übersicht	99
5.6.4.2 Controlling	102
5.6.4.3 Erfolge feiern	104
5.6.4.4 Wenn etwas übrig bleibt	106
5.6.4.4.1 Im nächsten Sprint	106
5.6.4.4.2 Höherpriorisierung	108
5.6.5 Review	109
5.6.5.1 Ablauf	109
5.6.5.2 Burndown Chart	110
5.6.5.2.1 Planung	110
5.6.5.2.2 Controlling	112
5.6.6 Retrospektive	113
5.7 Projektabschluss	115
6. Herausforderungen meistern	116
6.1 Mehrere Stakeholder	116
6.1.1 Personas	116
6.2 Große Projekte	117
6.3 Dezentrale Projekte	118
6.3.1 IT-Tools	118
7. Zertifizierungen	120
8. Abkürzungen	121
9. Stichwortverzeichnis	122

# 1. Einführung

## 1.1 Gesamtzusammenhang

### Grundlagenthemen:

- keine

### Weiterführende Themen:

- Change-Management
- Claim-Management
- Compliance & Psychopathologie
- Heldenreise – Buch des Wandels
- Klassisches Projektmanagement
- Konfliktmanagement
- MPM - Multiprojektmanagement
- Risikomanagement
- Systemische Psychologie
- Wahrhaftige Führung

## 1.2 KeieiDo

### 1.2.1 Das Grundprinzip

KeieiDo ist „Der Weg des Managements“ – ein Weg zur methodischen Perfektion, der gleichzeitig auf weitest mögliche Persönlichkeitsentwicklung ausgerichtet ist. KeieiDo

- umfasst also den gesamten Management-Bereich
- ist methodenorientiert.

Alle Methoden der KeieiDo-Reihe ergeben ein Großes-Ganzes. Die Themengebiete passen nahtlos aneinander und sind widerspruchsfrei. Versteht man dieses Wissen, wird man zu den wenigen Menschen gehören, die im Management wissen, was sie tun.

Denn vor allem wird kritisches Reflexionsvermögen vermittelt. Nur, wenn man erkennt, aus welcher Motivation oder Demotivation heraus man gerade handelt, wird man das Funktionale bzw. Dysfunktionale des Handelns erkennen können.

Verwendet wird für die Förderung dieser Reflexionsfähigkeit unter anderem ein einheitliches Farbsystem. Es findet sich in allen Büchern der Reihe in Text und Bild wieder. Am ausführlichsten wird dies im Buch *Systemische Psychologie* erklärt. Denn das Reflektieren können ist eng mit dem Gehirnsystem des präfrontalen Cortex verbunden – oder archetypisch mit dem assoziierten *Gesunden Erwachsenen* Typus in (einigen wenigen von) uns.

Folgende Farben werden verwendet:

- **ORANGE** – reflektiert, bewusst, psychisch *Gesund Erwachsen*, wahrhaftige Führung
- **LILA** – intrinsische Motivation, selbstsein, innerer Spiegel, Intuition, Wahrhaftigkeit
- **BLAU** – sinnhaft, logisch, strukturiert, erklärend, nachvollziehbar, strategisch
- **GRÜN** – empathisch, sozialkompetent, wohlwollen, gemeinschaftsorientiert
- **SCHWARZ** – phobisch, vorsichtig, risikoaffin
- **ROT** – unreflektiert, einäugig, einfältig, dumm, binär, Entscheider, Hierarchie
- **GRAU** – pathologisch, anti-reflektiert, dysfunktional, sabotierend, unmenschlich

## 2. Das Prinzip agiler Projekte

### 2.1 Optionaler Methodenkoffer

Viele Bücher über agile Methoden schreiben dasselbe, das auch ich hier aufgreifen möchte:

Die hier vorgestellten Methoden sind Angebote. Wenn ihr Einsatz einen Mehrwert für die eigenen Tätigkeiten darstellt, also wirklichen, sichtbaren oder fühlbaren Nutzen bringen, ist ihr Einsatz zu empfehlen.

Wird ein Nutzen, im Vergleich zu den mit der Anwendung verbundenen Mühen, jedoch nicht als lohnenswert erkannt, ist es ratsamer, sie nicht einzusetzen. Ansonsten führen sie schnell zu einem blinden Aktionismus und damit zur Demotivation.

Dabei sei zu sagen, dass es – auch in den vielen Seminaren, die ich durchführe – immer wieder rote und graue Teilnehmer\*innen gibt, die Methoden von vorn herein, aus einem querulatorischen Prinzip des Trotzes heraus, Methoden ablehnen, die eine andere Teilpersönlichkeit in ihnen durchaus als sinnvoll erkennen würde.

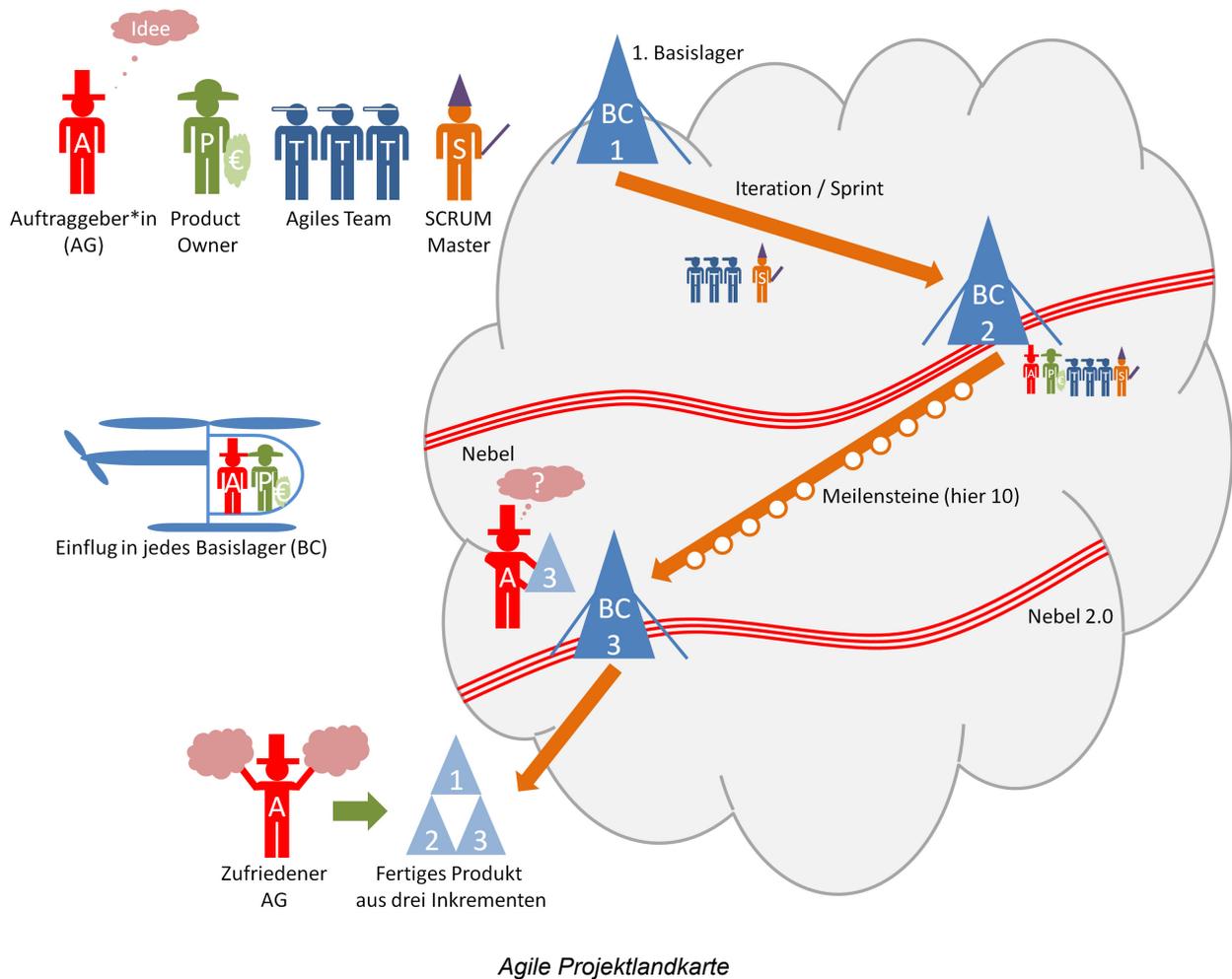
Vor allem technische Fachhochschulen sind häufig hoch hierarchisch aufgebaut und verfügen über eine signifikante Häufung von sozio- und Psychopathologien auf den Führungsebenen. Kürzlich hat dies in einem Führungsseminar an einer großen Berliner Fachhochschule für Technik eine Massenpsychose bei 60 % der Teilnehmer\*innen ausgelöst.

Entscheiden Sie also besser nicht voreilig. Auch Sie sind viele. Mehr hierzu im Buch *Systemische Psychologie*.

Oft macht es Sinn, eine Methode erst einmal offen und unvoreingenommen ein paar Mal zu testen und auf sich und andere Beteiligte wirken zu lassen. Schließlich bewirken neue Methoden auch immer einen Kulturwandel. Vielleicht entsteht nicht nur in kurzer Zeit eine neue kulturelle Ausrichtung, die im Generellen zum Besseren führt. Eventuell sind dann auch die Methoden genau das, was die neue Kultur nicht nur braucht, sondern was sie dann auch erst wirklich ausmacht.

Was mir darüber hinaus aufgefallen ist – ich betreue eine ganze Reihe agil arbeitender Kunden – sind Methodenvarianten, die im Laufe ihrer jeweiligen Projekte individuell entstanden sind. Im Kern sind sie alle ähnlich – im Konkreten unterscheiden sie sich „wie Sand am Meer“. Daher ist auch an den folgenden Methoden nichts Dogmatisches. Fühlen Sie sich also auch frei, das Beste aus ihnen zu machen. Vermeiden Sie Engstirnigkeit, ohne dabei jedoch etwas Wichtiges zu vernachlässigen.

## 2.2 Agile Projektlandkarte



### 2.2.1 Vor dem Projektstart

Wie im Buch *Klassisches Projektmanagement* gibt es auch hier, für die agile Methode, eine Projektlandkarte. Sie schildert das Prinzip des Agilen.

Zu Anfang eines agilen Projekts gibt es, wie im klassischen, einen Auftraggeber/ eine Auftraggeber\*in. Sie ist die rote Person, links oben, mit dem Zylinder auf dem Kopf. Noch undeutlicher, als schon in den meisten klassischen Projekten, ist die Idee umrissen, die das Projekt auf ein Ziel ausrichten sollte. Ein Beispiel, das aktuell in aller Munde ist, ist das Thema „Digitalisierung“.

Es ist eine Idee, eine Vision dessen, was passieren soll. Doch wird sich die Umsetzung über viele Jahre ziehen und sich verändernde Gesetzestexte, Regierungen und

Technologien berücksichtigen müssen. Eine klare, smarte Zieldefinition wird beim besten Willen und größtem Sanktionierungsdruck nicht hinzubekommen sein.

Dies bringt den einen und die andere Auftraggeber\*in schon hier schnell in Rage. Dennoch möchte man ihn/ sie/ \*, anders als in den meisten klassischen Projekten, eng mit in das Geschehen einbinden. Denn man hat erkannt, dass, vor allem bei unklaren Zielen, Wohlwollen und Gunst des Auftraggebers die einzigen Orientierungspfeile auf der Reise durch das Unbekannte sind.

Dennoch stellen, wie in den Büchern *Klassisches Projektmanagement* und *Systemische Psychologie* aufgezeigt, Stakeholder aller Art, vor allem aber jene in hohen Macht- und Statuspositionen, aufgrund ihres abgetriebenen, emotional meist noch instabilen und archetypisch egozentrischen Verhaltens zu den größten Risiken im Projektgeschehen. Oft sind die anfänglichen Sponsoren später die heimlichen Saboteure.

Zudem finden die meisten agilen Projekte im Rahmen von Hierarchien statt – und Hierarchien, wie ebenfalls in den obigen Werken hergeleitet, sind durch die ihnen zugrundeliegenden Pathologie die ärgsten Feinde eines jeden gleichberechtigten, transparenten und sinngebenden agilen Vorgehens.

Daher wird man den Auftraggeber nicht leichtsinnig, ohne Schutzmaßnahme, einbinden. Im agilen Projekt heißt diese Rolle „Product Owner“. Es ist die grüne Gestalt mit der Melone und dem Säckchen Geld in der linken Hand (auf der rechten Seite). Die Aufgabe des P. O. ist vielseitig. Sie beginnt, darum geht es hier, als Buddy, Vertrautem, Coach oder Mentor des Auftraggebers/ der Auftraggeber\*in.

Also Buddy wird der P. O. ihn/ sie/ \* stetig bei Laune halten, wieder aufbauen, besänftigen, Mut machen, trösten, erklären, lieb haben, umgarnen aber auch zu Disziplin ermahnen, im Rahmen eines insgeheim therapeutischen Prozesses.

Weiterhin lässt der Name der Rolle erahnen, dass das Thema „Produkt“ im agilen von Bedeutung zu sein scheint. In der Tat geht es darum, im Laufe des Projektes ein immer ausgefeilteres, nachhaltig funktionierendes, eigenständiges Produkt zu schaffen, das sowohl dem Kunden, besten Wissens und Gewissens, übergeben werden kann, aber das auch gut gewartet und weiterentwickelt werden kann.

Ein weiterer Aspekt, der aus dem klassischen optimiert werden sollte, ist der Stille-Post-Effekt, der im Klassischen dadurch zustande kommt, dass Auftraggeber und Fachexpert\*innen nicht direkt miteinander sprechen. Hier, im Agilen, ist dies anders. Der direkte Kontakt zwischen beiden Gruppen ist explizit gewünscht. Die hat die Vorteile einer Projektbeschleunigung und Fehlerrückmeldung.

Auch hier erfüllt der P. O. nützliche Dienste, denn auch die Fachexpert\*innen sind nicht unbedingt einfach im Miteinander. Vor allem, wenn der Auftraggeber/ die Auftraggeber\*in auf Status setzt, die Expert\*innen jedoch auf Intelligenz und Sozialkompetenz, wird eine Mediation immer wieder einmal vonnöten sein.

Es gibt also nicht mehr die Projektleitung als Filter zwischen Auftraggeber\*in und Fachexper\*innen. Vielmehr steht der Product Owner eher am Rande des Geschehens und greift nur im Notfall ein. Zudem wird der Statushut der klassischen Projektleitung derart gestutzt, dass es gar keine wirkliche klassische Projektleitung - im Sinne einer autoritären Sanktionierungsrolle – mehr gibt. Das agile Team führt sich auf fachlicher und operativer Ebene selbst. Alle agilen Teammitglieder sind dabei auf Augenhöhe zu- und miteinander.

Damit ein solche gruppenzentrierter Prozess funktionieren kann, wird immer eine Moderator\*in/ ein Moderator gebraucht. Am besten eine Person, die sich auch mit dem agilen Vorgehen, also den agilen Methoden, auskennt. Diese Rolle trägt die Bezeichnung „SCRUM Master“.

## 2.2.2 Ziel und Strategie

Im klassischen Kontext würde man nun, nachdem man sich so gefunden hat, auf den großen Hügel steigen, das „Superteleskop“ auspacken, und in aller Vollständigkeit die Projektlandkarte zeichnen, mit dem Ziel des Projektes, Zwischenzielen – also Meilensteinen, den vielen Risiken und den Ressourcenorten, an denen man die Fachkompetenzen im Laufe des Projektes findet.

Nun kennt man, wie oben beschrieben, das konkrete Ziel gar nicht. Zudem gibt es ein symbolisch zu deutendes Wetterphänomen, das die Verwendung eines Teleskops obsolet macht: und das ist – Sie können es sich denken – Nebel. Typische Quellen des Nebels sind die Irren und Wirren des Auftraggebers/ der Auftraggeber\*in, unklare Gesetzesveränderungen während der Laufzeit, sich wandelnde Technologien und Stakeholder und vieles mehr.

Ein wesentlicher Vorteil dieses Nebels – Glück im Unglück – ist, dass man vor dem agilen Projekt nicht auch erst einmal ein halbes oder gar ganzes Jahr auf dem Hügel zu verbringen braucht, um mühsam zu kartographieren. Stattdessen kann man sofort aufbrechen. Allerdings, wie zu erwarten, auch anders als im klassischen: mit einem speziell agilen Methodenkoffer und Ansatz.

Reisen können, wird man nämlich immer nur von Nebelfront zu Nebelfront. Ansonsten ginge man das Risiko ein, blindlings in ein Projektrisiko hineinzurennen. Es bedarf also schon keiner Hügelchen und Feldstechern, jedes Mal, wenn man von einer Nebelzone zur nächsten weiterreisen möchte, und wenigstens für dieses kleine Intervall sicherstellen möchte, dass man in keine Stolperfalle läuft.

Doch ist die Zeit des Ausschauhaltens infinitesimal kleiner als im Klassischen, schon weil und chronologisch-dezentral über die Laufzeit des Projekts verteilt. Ausschau wird nach dem Standort des nächsten vorgeschobenen „Basislagers“ (Base Camp, B. C.) gehalten, das kurz vor der nächsten Nebelbank liegt, und bis zu dem man sicher reisen und sich dort ausruhen kann.

Die Richtung dieses kleinen Wegabschnitts, von zeitlich meist immer gleiche Länge während des Projektes, meist zwei, drei oder vier Wochen, wird zwischen Auftraggeber und Product Owner abgestimmt. Das agile Team hat hier eine eher beratende Funktion und kann notfalls ein Veto einreichen. Meist ist dies aber nicht nötig, weil bereits von P. O., als Produktverantwortlichen, eine hohe Fachkompetenz abverlangt wird.

Ist der nächste Reiseabschnitt festgelegt worden, wird zusammengestellt, was in diesem Sprint oder dieser Iteration genau gemacht werden soll. Dabei ist es bedeutend, dass nach Sprint bzw. Iteration ein wichtiges, vorzeigbares Inkrement, also ein Zwischenergebnis, vorliegt, das sich Auftraggeber\*in und P. O. gemeinsam ansehen und begutachten können.

Zudem möchte man im agilen Prozedere nicht das klassische Risiko eingehen, dass entscheidende Fachkompetenzen bei ihrem Bedarf nicht vorliegen. Daher reist man im agilen Projekte mit geballter Fachkompetenz. Aus jeder thematischen Disziplin ist also mindestens eine oder ein Expert\*in dabei. Diese wollen natürlich auch so ausgelastet werden, dass sich keine\*r von ihnen langweilt. Das gesamte Team, empfohlener Weise um die sieben oder weniger Personen, muss also für die ca. zwei Wochen verplant werden.

### 2.2.3 Sprint/ Iteration

Unter Leitung des P. O.s werden die Aufwände der so zusammengestellten Tätigkeiten gepokert – mehr dazu später. Und damit beginnt der Sprint/ die Iteration.

Auftraggeber\*in und Product Owner können sich währenddessen zurückziehen. Sie überlegen sich parallel, wie der nachfolgende Sprint/ die folgende Iteration aussehen könnte. Die koordinative Rolle übernimmt nun der SCRUM Master.

Gemeinsam mit dem agilen Team werden die Tagesaufgaben besprochen und jeden Folgetag vorab gemeinsam durchgegangen. Das damit verbundene Meeting nennt sich Daily Stand-up oder Daily SCRUM. Es dauert genau eine Viertel Stunde, findet meist zwischen 9:00 - 9:15 Uhr statt, und entspricht einem Meilenstein im klassischen Projekt.



*Daily SCRUM/ Daily Stand-up Meeting*

<https://sellegi.se/wp-content/uploads/2018/05/daily-standup-1200x565-1024x482.jpg>

Werden in einem solchen Stand-up-Meeting, das im Stehen abgehalten wird, um die Morgenträgheit nicht die 15 Minuten Dauer korrumpieren zu lassen, Probleme identifiziert, wird das Team sie gleich gemeinsam besprechen und lösen können. Während das agile Team im Anschluss an der Meeting los-sprintet und die geplanten Fachtätigkeiten für den Tag umsetzt, wird sich auch der SCRUM-Master des einen oder anderen Problems annehmen und dem Team den Weg für den schnellen Sprint freischaufeln. Es ist wie die Rolle des Putzers beim Eisstockschießen.



*Der SCRUM-Master macht die Bahn frei.*

<https://www.manitoulin.ca/wp-content/uploads/curling.jpg>

## **2.2.4 Zwischenstopp im Basislager**

Nach dem Erreichen des nächsten Basislagers finden sich dort alle Beteiligten wieder gemeinsam zusammen. Auftraggeber und Product Owner werden eigens für dieses Meeting „eingeflogen“. Sie können sich diesen Jour fixe gleich zu Anfang des Projektes fest über die erwartete Laufzeit des Projektes in ihre Kalender eintragen und entsprechend sicherstellen, dass keines der Treffen ausgelassen werden kann und darf. Dies sollte übrigens auch im Projektvertrag festgehalten werden, unter den Verpflichtungen auf Auftraggeberseite.

Erst einmal wird von Auftraggeber\*in und P. O. das Inkrement in Empfang genommen und begutachtet. Diesen Vorgang nennt man Review. Aus dem Ergebnis der Begutachtung ergibt sich auch etwas später der nächste Wegabschnitt. Es könnte schließlich sein, dass sie die beiden das Zwischenergebnis anders vorgestellt hatten. Dann kann sofort im Anschluss korrigiert, nachgebessert oder eine alternativ erschaffen werden.

Nach dem Review folgt die Retrospektive. Sie entspricht der Phase „Lessons Learnt“ aus dem klassischen Projektmanagement. Hier findet sie gleich mehrfach im Projekt statt und ist obligatorisch. So wird verhindert, dass sie, wie im Klassischen, in 80 % aller Projekte ausfällt. Identifiziert werden in der Retrospektive Aspekte, die schnell geändert/optimiert werden sollten, um gleich im nächsten Sprint davon zu profitieren. Systematische Fehler werden hierdurch vermieden. Es kann mit „KVP“ (kontinuierliche Verbesserungsprozesse) aus dem Prozessmanagement verglichen werden.

Gleich nach Review und Retrospective, im selben Kontext, mit denselben Personen und Rollen, findet gleich, wie bereits oben beschrieben, die Planung des nächsten Sprints/der nächsten Iteration statt. Nach dem erneuten Pokern der neuen Aufwände wird dann auch wieder losgesprintet.

### **2.2.5 Projektende**

Irgendwann sind dann langsam alle Aufgaben in spontaner Reihenfolge abgearbeitet worden, die sich die Expert\*innen zu den Wünschen und Ideen von Auftraggeber\*in und Product Owner ausgedacht haben. Die Backlogs leeren sich. Nun ist es zu erwarten, dass Auftraggeber\*in (und P. O.) den „Moment der höchsten Glückseligkeit“ erreichen. Genau dann ist das Projektziel erreicht – auch wenn man zuvor nie wusste wann dies sein würde und wie das Ziel aussehen würde.

Damit tritt also im agilen Projekt die Vision eines glücklichen Auftraggebers\* als Leitmotiv an die Stelle eines SMARTen Projektziels. Und damit ist das Projekt nun auch abgeschlossen.

## 2.3 Agiles und klassisches Vorgehen

Vergleicht man die agile Projektlandkarte mit der klassischen (Buch *Klassisches Projektmanagement*), wird man daraus ableiten können, dass es sich bei agilen Projekten um eine Aneinanderreihung vieler, immer gleich langer klassischer Projekte handelt.

Daher sind die Methoden im Agilen im Kern auch identisch mit den klassischen. Nur deren agile Feinteiligkeit veranlasst zu dem Eindruck, dass es einen wirklichen Unterschied gäbe.

So wird man den klassischen Projektstrukturplan mit seinen Vorgängerelementen im agilen Projekt ebenfalls wiederfinden: als SCRUM Board und im Begriff DoR (Definition of Ready). Anders ginge es gar nicht.

Nur hat man, wie immer wieder einmal geschrieben, im klassischen Projekt die Zeit und das Verständnis, sich erst einmal die gesamte Reiseroute anzuschauen, bevor man tatsächlich los reist.

Im Agilen hat man diese Zeit nicht, oder die notwendige Geduld und damit psychische Gesundheit fehlt, oder das Thema ist derart komplex, neu und/ oder dynamisch, dass sich Routen und Nebelzonen ständig verschieben.

## **2.4 Rollen**

### **2.4.1 Product Owner**

- Verantwortlich für Produktfortschritt
- Hat eine Vision zum Produkt
- Ist Eigentümer\*in des Produkts aus Organisationssicht
- Kümmert sich um Anwenderbedürfnisse
- Kümmert sich um Geschäftsziele
- Ist Team-Player im Entwicklungsteam
- Ist Team-Player im Stakeholderteam

### **2.4.2 SCRUM Master**

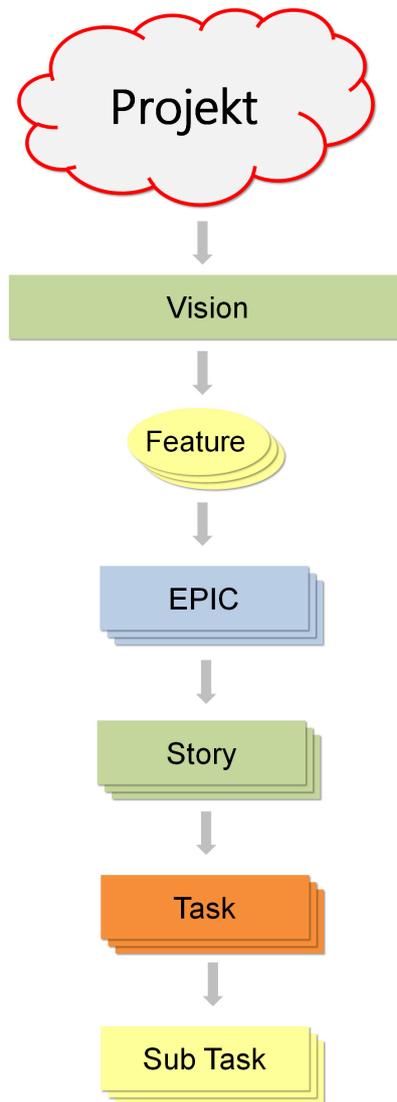
- Verantwortlich für fachlichen Prozessfortschritt
- Braucht keine Fachkenntnis
- mischt sich fachlich daher nicht ein
- Ist moderativ unterwegs
- Kennt sich perfekt mit agilen Methoden aus
- Ist Mentor und Lehrmeister für agile Methoden
- sorgt dafür, dass alle Methoden im Sinne der Erfinder Anwendung finden
- geht Konflikte offen und lösungsorientiert an
- bevorzugt niemanden
- erklärt viel

### **2.4.3 Agiles Team**

- intrinsisch motivierte Fachexpert\*innen
- menschenoffen, empathisch, mutig, reflektiert
- sind *nicht* auf Konkurrenz, Kampf und Konflikte aus
- sind Querdenker, keine Querulanten
- freuen sich über zufriedene Kunden
- sind veränderungsaffin

## 2.5 Struktur

### 2.5.1 Termini



*Struktur eines agilen Projektes*

Ein agiles Projekt ist weit mehr als ein klassisches von der Projektvision geprägt. Ein SMART-definiertes Ziel gibt es in der Regel nicht. Diese Ergebnisvision ist mit bestimmten Eigenschaften des Ergebnisses verbunden, den Features. Hiermit beginnt der Strukturierungsprozess eines agilen Projektes: Was sind Vision und Features.

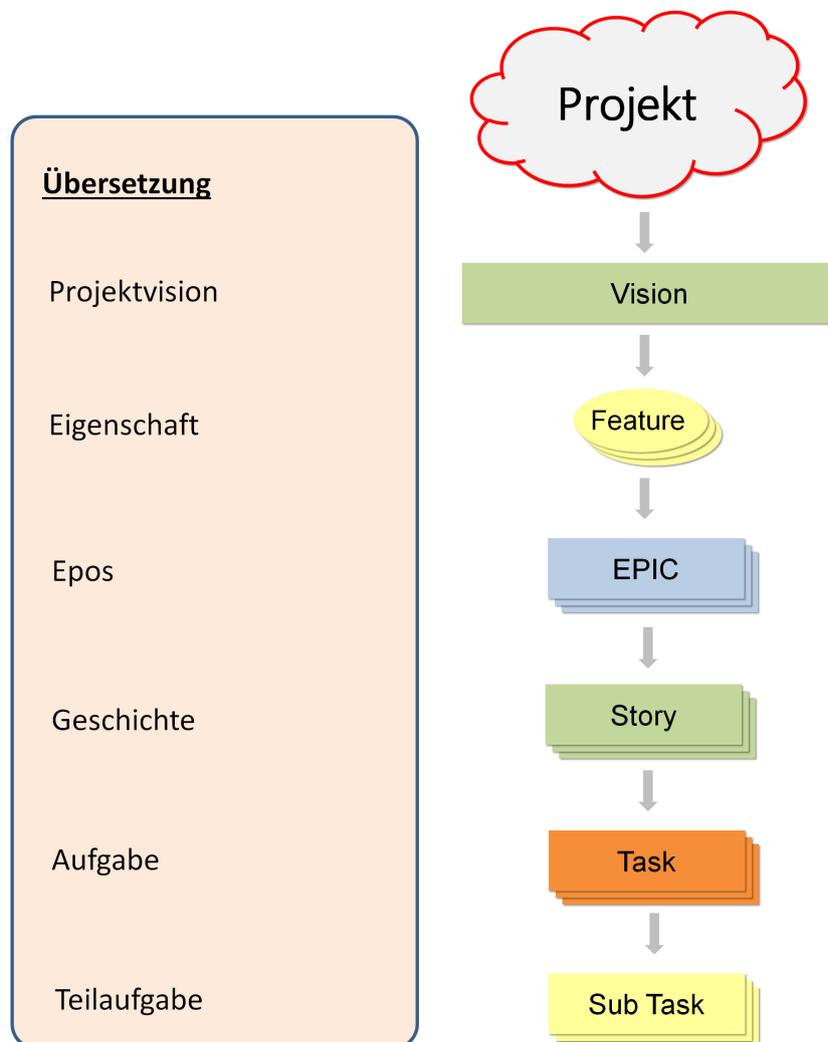
Untergliedert wird das agile Projekt dann in Epen (EPICS), die den Phasen eines klassischen Projektes entsprechen, aber auf strukturelle und nicht zeitliche Weise, da erst während der Projektabwicklung „spontan“ entschieden wird, wann welches Epos begonnen wird.

Darunter folgen die Stories, die Kapitel, vergleichbar mit Sammelvorgängen im klassischen Vorgehen.

Stories setzen sich wiederum aus Tasks zusammen, Arbeitspaketen oder Aufgaben. Erweisen sich diese später als zu grob oder komplex, werden sie noch einmal in Sup-Tasks unterteilt. Mehr hierzu später.

## 2.5.2 Übersetzungen

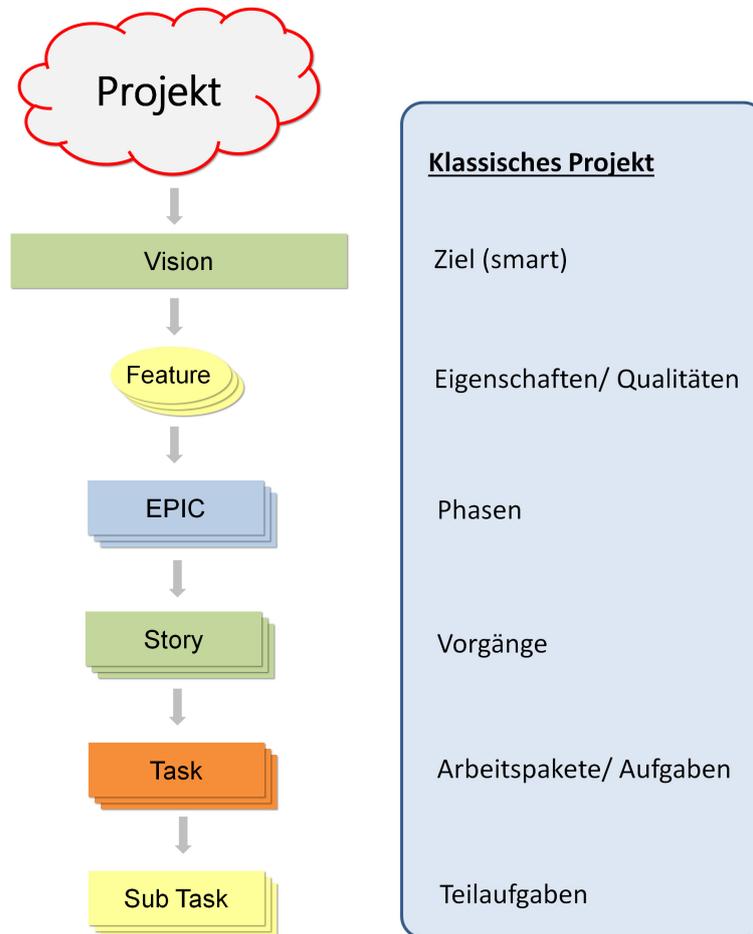
Hier nur eine kurze Übersetzungsvariante der Begriffe. Leidlicher Weise sind die agilen Termini auf Englisch. Vorenthalten darf ich sie nicht, damit Sie mitreden können. Dennoch macht das neue Vokabular den Umgang mit dem Agilen nicht wirklich einfacher.



*Mögliche Übersetzungen der englischen agilen Termini*

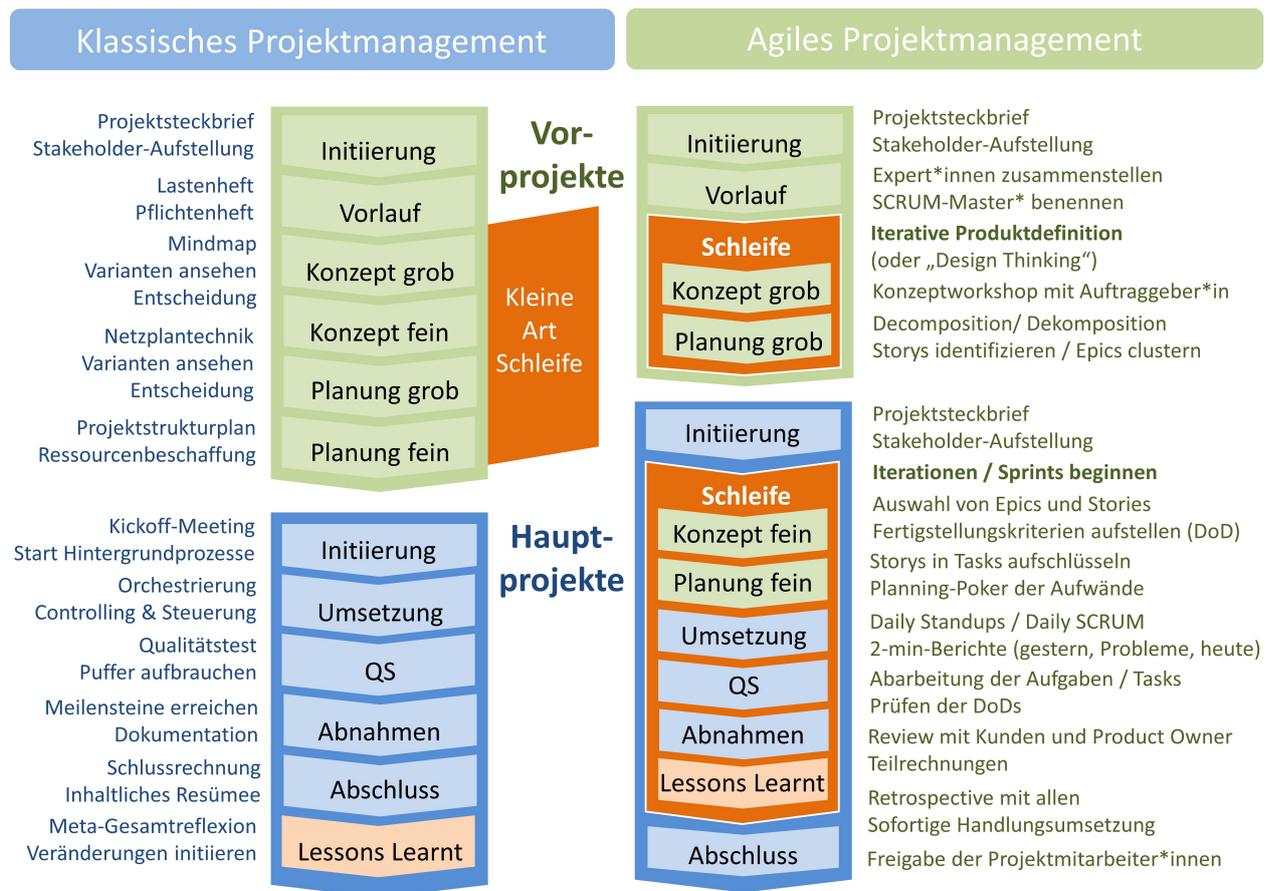
### 2.5.3 Vergleich zur klassischen Struktur

Wir bereits in der Einführung der Termine, oben, hier noch einmal der Bezug zu den strukturellen Ebenen eines klassischen Projektes.



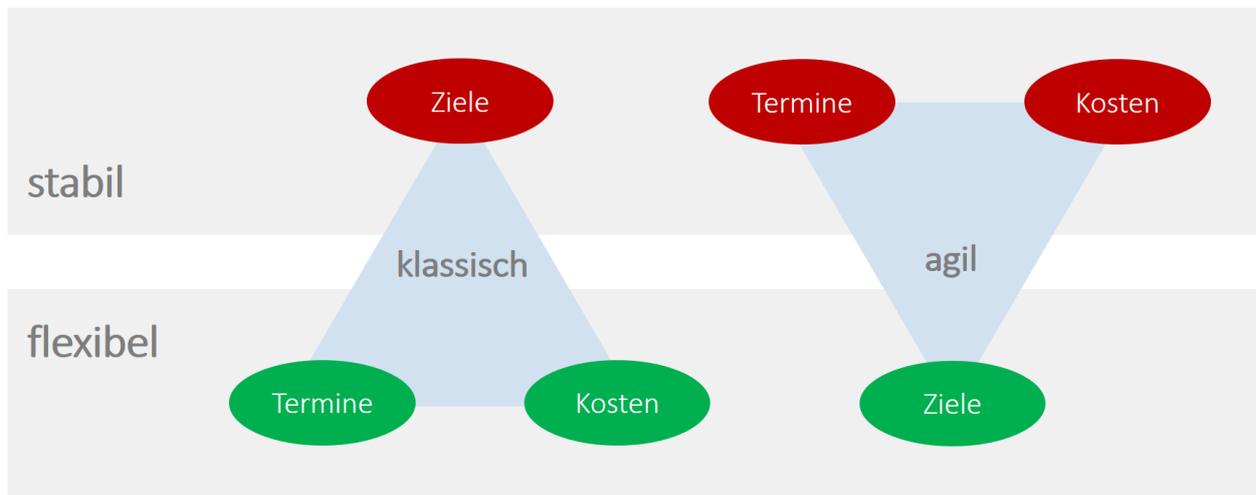
*Agile und klassische Strukturierungsebenen in entsprechenden Projekten*

## 2.5.4 Klassisch vs. agil



Einen weiteren Unterschied oder eine weitere Vergleichsmöglichkeit bieten folgende Grafiken. So ist im klassischen Projekt die Definition von Zielen und Teilzielen (Meilensteinen) ein stabiles Fixum, an denen die Orientierung erfolgt. Die Termine der Ziele und Meilensteine sind jedoch dem Umfang ihres Erreichens geschuldet, genau wie die hierfür notwendigen Kosten.

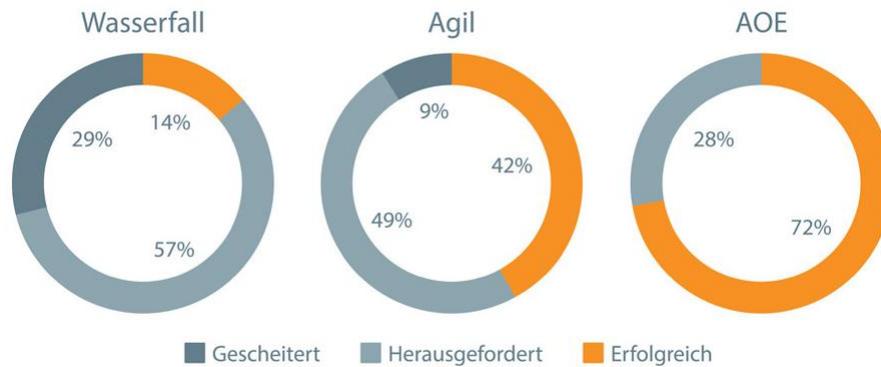
Wie oben bereits in der Landkarte erläutert, haben im Agilen Termine immer denselben Abstand. Er ist gegeben durch die meist immer gleich langen Sprints/Iterationen. Da das agile Team dabei konstant bleibt und immer voll ausgelastet wird, sind auch die Personalkosten konstant. Die Ziele, die mit einem Increment erreicht werden, bleiben hingegen flexibel. Denn man kann sich in jedem Basislager spontan entscheiden, in welche Richtung man weiterreisen möchte.



*Stabile und flexible Elemente in klassischen und agilen Projekten im Vergleich*

<https://www.theprojectgroup.com/blog/wp-content/uploads/2018/04/3-Bild-agile-klassisch-hybrid.png>

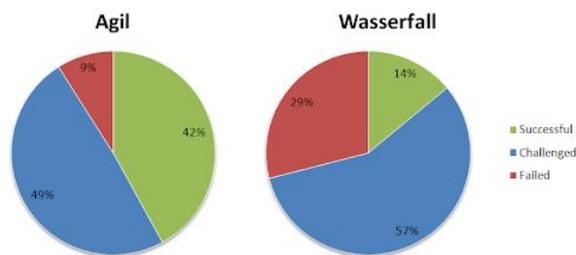
Der Softwarehersteller AOE hat folgendes Diagramm zur Verfügung gestellt. Es zeigt, dass die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Projektabschlusses bei einem agilen Projekt vehement größer ist als bei einem klassischen. Auch wurde im IT-Bereich gemessen, dass gleichartige agile Projekte nur  $\frac{2}{3}$  der Laufzeit äquivalenter klassischer Projekte benötigen. Damit ist die Assoziation mit „einem Fass ohne Boden“ paradoxerweise eher für die meisten klassischen Projekte zutreffend als für agile.



Erfolgsvergleiche 1

[https://cdn5.aoe.com/fileadmin/\\_processed\\_/c/a/csm\\_Wasserfall\\_vs\\_Agil\\_930\\_590\\_Web\\_c4e96ceb84.jpg](https://cdn5.aoe.com/fileadmin/_processed_/c/a/csm_Wasserfall_vs_Agil_930_590_Web_c4e96ceb84.jpg)

„Wasserfall“ steht für klassisches Projektmanagement.



Erfolgsvergleiche 2

[https://lh3.googleusercontent.com/proxy/fAL63boIVRGEJ6EW68CsC3APZsBK1Yhh8Hp0e1\\_BoOxwisl4FuPfoiU262BUPNc437E0WD6fQnNUU1B9QbXU7zBZJtQpDTDVoOiQKzhSTskv1TNjtzM3oh\\_dJqVHGKouwGw](https://lh3.googleusercontent.com/proxy/fAL63boIVRGEJ6EW68CsC3APZsBK1Yhh8Hp0e1_BoOxwisl4FuPfoiU262BUPNc437E0WD6fQnNUU1B9QbXU7zBZJtQpDTDVoOiQKzhSTskv1TNjtzM3oh_dJqVHGKouwGw)

### **3. Reale Projekte**

#### **3.1 Fast alle Projekte eher „agil“**

Die meisten weltweiten Projekte sind agil – auch wenn sie das Etikett des Klassischen tragen. Zudem werden die meisten Projekte weder klassisch noch agil gemanaged. Grund hierfür ist die Politik.

Politik tritt immer genau dann in Erscheinung, wenn:

- es keine Regeln gibt („Wilder Westen“, „Gesetz des Stärkeren“, Willkür)
- keine Regeln gewollt sind.

Politik ist die Grundlage jeder Hierarchie. Hierarchie ist immer die Grundlage für Politik. Mehr zu Gesellschaftsformen im Buch *systemische Psychologie*.

## 3.2 Konkrete Ursachen

Der Ablauf, am Beispiel der Behörde, sieht wie folgt aus. Vorab sei bemerkt, dass nichts des Folgenden als Kritik zu verstehen ist, sondern mit Notwendigkeiten für jede\*n Beteiligte\*n, sich selbst zu erkennen, und damit entscheiden zu können, ob ihr/ ihm/ \* gut damit ist, oder ob es Sinn machen würde, sich zu verändern:

1. Ein hoher Politiker möchte in seinem Amt bleiben und für die nächste Legislaturperiode „Punkte sammeln“. Dies ist rational gut nachvollziehbar. Daher lehnt er sich, wenn es um Projekte geht, - ohne Rückfragen nach den aktuellen Möglichkeiten in den Behörden - „aus dem Fenster“, geht Versprechungen ein und garantiert die Umsetzung *aller* notwendigen Projekte sowie deren Termineinhaltung. Es möchte es allen wichtigen Entscheidern über seine weitere Karriere recht machen. Es gibt somit keine Priorisierungsmöglichkeiten und keinen Regelkreis mit dem operativen Projekt- und Ressourcenmanagement in den Behörden. Das Vorgehen ist opportunistisch.
2. Die Behördenleitung erhält von diesem und anderen Politiker\*innen den Auftrag, das Versprochene umzusetzen. Da die Behördenleitung weiß, was mit Behördenleitungen geschieht, die Fragen stellen und Erfüllungen in Frage stellen, wird
  - a) sie tunlichst vermeiden, den Politiker\*innen auch nur die kleinste Andeutung zu geben, dass ein Plan nicht umsetzbar wäre und
  - b) auf keinen Fall in seinem eigenen Hause nachfragen, ob die notwendigen Ressourcen für die Vorhaben auch wirklich vorhanden sind. Denn es würde eh nichts nützen und nur „schlafende Hunde wecken“.Auch dies ist nachvollziehbar – auch hier gibt es dadurch jedoch keinen Regelkreis.
3. Fach- und Sachgebietsleitungen der Behörde wird der Auftrag daher, „mit verschämtem Blick auf den Boden“ durchdelegiert. Von ihnen wird derselbe Gehorsam erwartet, der auch auf den „oberen“ Ebenen der Hierarchie geleistet wird. Schnell findet man sich mit einer solchen Situation resignativ ab. Oft scheinen sich Behördenleitungen bei Rückfragen totzustellen – was auch dem Umstand gemäß nachvollziehbar ist, denn was sollen sie tun, wenn sie weder hohle Reden schwingen noch ihre Machtlosigkeit kundtun wollen. Aber so können Projekte auch in der eigenen Behörde nicht priorisiert werden.
4. Als Projektleitung wird von Fach- oder Sachgebietsleitung eine Mitarbeiter\*in ausgesucht, die vom ängstlichen, loyalen oder sozialen Typus ist – denn „Widerstand ist zwecklos“. Schnell fällt hier ein Satz, wie: „Das schaffen Sie schon. Sie wissen doch, bei uns laufen Projekte doch eh nur nebenbei“. Hier wird das Gesicht gewahrt und zum Wissen aller wachen Personen manipuliert. Es ist eine Co-Pathologie, die den obigen unidirektionalen Prozessen geschuldet ist. Fach- und

Sachgebietsleitungen sind mit dem formalen Einverständnis gut weg gekommen. Denn damit ist die Schuldfrage auch für sie geklärt. Verantwortung und Konsequenzen wurden erfolgreich delegiert.

5. Die Linienmitarbeiter\*innen, von denen, unter anderem als Folge der obigen Bedingungen, statistisch bis zu 80-90 % innerlich gekündigt sind, kennen diesen Satz. Auch von ihnen wird die Mitarbeit am Projekt „nebenbei“ erwartet. Dies bedeutet Druck, Stress, nachvollziehbare Versagensängste, Mehrarbeit, Kritik von allen Seiten, da man nun gar keiner Aufgabe mehr gerecht werden kann. Hier kommt der Beamtenstatus zur Hilfe: „Warum soll ich mich direkt in den Burnout verarbeiten, wenn mir eh keine Kündigung droht. Viel schlimmer kann es eh nicht gehen.“ Auch dies ist absolut nachvollziehbar.
6. Damit „kleckern“ Projekte langsam vor sich hin. Das Wichtigste ist, keine Kritik zu äußern und kein Scheitern in Aussicht zu stellen. Und so „tröpfeln“ Projekt auch noch Jahre später, mit zig weiteren Projekten, die Jahr für Jahr diese Entwicklung erleiden müssen. Am Ende traut sich niemand, einen Regelkreis aufzubauen, weil alle Beteiligten Angst vor Sanktionierungen der jeweils darüberliegenden Ebene haben.

Natürlich gibt es seitens der Projektleitungen, wo in diesem Szenario meist noch die geringste Resignation eingesetzt hat, der Wunsch nach einem systemischen, auf Transparenz und Logik basierender Gesamtansatz.

Doch auch, wenn sich die Behördenleitung durch Drängen dazu entschiede:

- Multiprojektmanagement (und)
- Ressourcenmanagement

einzuführen, um die systemische Komplexität durch parallele Projekt mittels Priorisierung klein zu halten, weiß sie durch die obigen Zusammenhänge, dass man damit zwar im Hause den Eindruck erwecken würde, dass nun jemand strategisch lang-, mittel- und kurzfristig die Führung übernommen hätte – dies jedoch ohne Nutzen ist, weil alle involvierten Politiker\*innen mit ihren Legislaturperioden vollständig alle ihre eigenen Projekte *immer* auf aller höchster Prioritätsstufe sehen werden und zwangsweise oder zwanghaft müssen.

Auch die Entscheider\*innen über Haushaltsmittel werden die Abwicklung klassischer und agiler Projekte für gewöhnlich mehrfach behindern. Schließlich müssen auch sie sich beweisen und wollen gesehen werden. Und erfahrungsgemäß werden Entscheider eher wahrgenommen, wenn sie Mittel kürzen und Anfragen ablehnen, als sich der Gefahr auszusetzen, als großzügig zu gelten. Das bedeutet:

1. Von vorn herein werden für gewöhnlich professionell kalkulierte Projektmittel aus dem Antrag nicht vollständig bewilligt.
2. Auch nach Kürzungen der Haushaltsmittel während nach dem Umsetzungsstart von Projekten erwartet man dennoch 100 % Zielerreichung, in Zeit und Kosten.

Aus politischer Sicht ist mehr oder weniger gleich, ob Projekte zum Erfolg oder Misserfolg geführt werden. Schließlich basiert das Konstrukt der Hierarchie ausschließlich auf Gehorsam und Bestrafung. „Beides macht dem Körper und der Psyche Spaß“ – denn beides wirft optiate Glückshormone aus und befriedigt die bestrafenden Ebenen. Die Schuldfrage ist dank der Hierarchie auch bereits geklärt. Im schlimmsten Fall, wenn man niemanden über ihr bestrafen kann, ist es auf jeden immer die Projektleitung.

Aus all diesen Gründen wird man Projekte sofort nach Aufforderung *umzusetzen* beginnen. Der Eindruck jedweden Zögerns hat oft bereits fatale Konsequenzen. Das bedeutet, dass auch klassische Projekt, die eigentlich eine recht lange Vorlaufzeit bräuchten, um konzipiert und geplant zu werden, diese Zeit nicht bekommen.

Es muss sofort losgelegt werden. Und dies macht aus einem noch so klassischen Projekt spontan ein agiles - aber auch das nur in Theorie. Denn agiles Projektmanagement fordert ebenso fest definierte Methoden, Rollen und Ressourcen ab. Da diese aber trotz der Entscheidung, sofort loszulegen, nie in auch nur bedingt ausreichendem Maße vorhanden sein werden, werden auch agile Projekte - aller höchstens in der Softwareentwicklung - methodisch auch wirklich agil vollzogen.

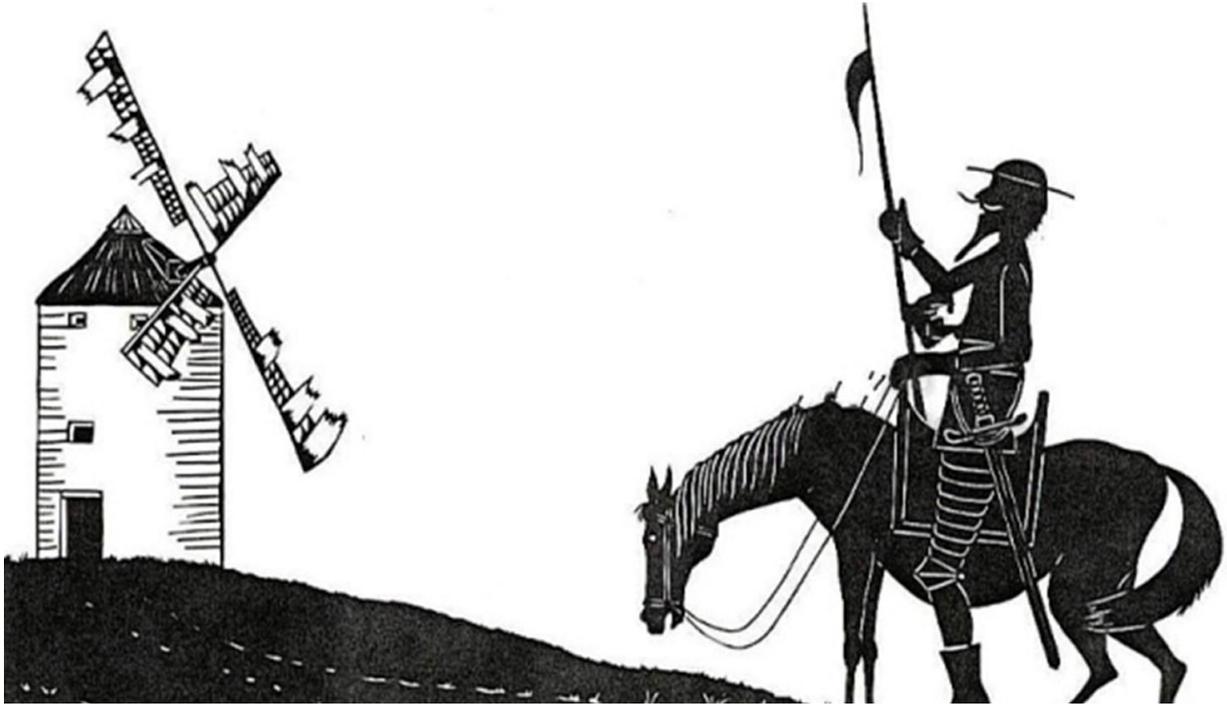
Das „Projekt“ bleibt trotzdem ein Projekt und will abgewickelt werden – nun aber weder mittels klassischem, noch agilem Projektmanagement. Es gibt also gar kein Projektmanagement mehr – bis auf eine Person, die verpflichtet ist, sich Projektleitung zu kennen, und Mitarbeiter\*innen, die bereits ihre Linienaufgaben nicht hinbekommen.

Wie schon gesagt, ist das Beschriebene keine Kritik, sondern die Beobachtung des Resultats unserer evolutionär entstandenen Psyche, mit ihren diversen Entwicklungsstopps und pathologischen Kompensationsmechanismen. Die einen setzen auf Intelligenz, die anderen auf Empathie, wieder andere verstecken sich gerne, die Nächsten genießen ihre Kampfkraft, andere hassen sich selbst derart, dass sie am Liebste die gesamte Welt und nicht nur das Projekt sabotieren und zerstören würden.



*Wichtige emotionsauslösende Gestalten für unsere eigene  
Entwicklung – im Projektmanagement wie im Leben generell.*  
[https://altmod.de/wp-content/uploads/2019/01/reineke\\_kaulbach.jpg](https://altmod.de/wp-content/uploads/2019/01/reineke_kaulbach.jpg)

Früher hatten wir Angst vor dem hungrigen Bären oder vor der unberechenbaren Höhlenhyäne. Heute tritt an deren furchteinflößende Stellen vielleicht ein Vorstandsvorsitzender oder die Innenrevision. Nicht umsonst gibt es seit Tausenden Jahren Fabeln. Ein Kampf gegen dieses evolutionäre System würde eine komplett neue Weltordnung zum Ziel haben müssen. Er wäre „ein Kampf gegen Windmühlen“.



*Ein Kampf gegen das System hat auch Don Quichotte geführt. Es wäre, als würde man sein Nest zerstören. (?)*  
[https://www.avrotros.nl/fileadmin/\\_processed\\_/f/f/csm\\_Don\\_Quichot\\_8b09b39877.jpg](https://www.avrotros.nl/fileadmin/_processed_/f/f/csm_Don_Quichot_8b09b39877.jpg)

### 3.3 Resignation?

Bedeutet dies nun, von vorn herein zu resignieren? Die systemische Psychologie und die vielen Mythen dieser Welt haben hierzu eine ein-eindeutige Antwort:

- Jein!

Der Prozess, der hier beginnt, wenn ich als Projektleitung dennoch den Mut habe, mich der Situation zu stellen, nennt sich Heldenreise oder Held\*innenreisen. Sie basiert auf dem Mut, ins Unbekannte aufzubrechen und sich dem Wagnis zu stellen, dessen Ausgang niemand vorherzusehen vermag. Hier also eindeutig: JA, wenn mit vollem Herzen. Mehr hierzu im Buch *Die Heldenreise*.

Sollte die potenzielle Projektleitung allerdings bereits mit beiden Beinen in einer oder gar mehreren Held\*innenreisen stecken, also vielleicht in einem Burnout oder einer Depression, muss dringend vor dem Vorhaben abgeraten werden. Hier gilt es, so schnell es geht einen Arzt/ eine Ärztin aufzusuchen und die Abwärtsspirale schnellstmöglich liebevoll aber konsequent zu stoppen.

Entscheidet man sich für das Projekt, begibt man sich also auf eine solche Held\*innenreise, kann man nur gewinnen. Denn trotz – oder besser: *wegen* - all dieser Herausforderungen wird man immer weit mehr und wichtigeres entdecken und lernen, als man es zuvor je erahnen würde. So funktioniert das Leben. Man wird sich selbst näher kommen und Zusammenhänge besser verstehen, Mut zu Dingen entwickeln, die man sich bisher nicht zugetraut hatte.

Wäre dies nicht so, würden wir keine spannenden Bücher lesen oder in entsprechende Filme gehen, in denen der Held oder die Held\*in auch immer mit ihren Grenzen konfrontiert werden und diese überschreiten müssen, um den wahren Schatz zu finden.

Wichtig ist für die Entscheidung, trotz schwieriger Bedingungen ein Projekt zu starten, dies mit aller höchster Professionalität zu tun:

- prozessual und intellektuell
- kooperativ und sozialkompetent
- behutsam und bedacht
- herzblütig und überzeugt.

Es gibt über die Leitung von Projekten hinaus kaum eine Schule, in der man diese Eigenschaften besser üben und erproben könnte. Schließlich kann man nur gewinnen –

jedes eventuelle Scheitern ist trotz einer solchen Deklaration immer weit mehr Zugewinn für die Verantwortliche\*/ den Verantwortlichen als Verlust.

*Nehmen Sie sich also den Mut und gehen Sie diesen Weg, wann immer Ihnen die Chance hierfür gegenwärtig wird, es sei denn, es geht Ihnen vorab wirklich bedenklich schlecht. So meine Erfahrungen.*

Alle Bücher der KeieiDo-Reihe sind auf diese höchste und breitbandige Kompetenz ausgerichtet, um die Aufgabe best möglich zu meistern und sich selbst dabei zu erkennen und zu überschreiten. Dennoch werden sie die Realität nicht verleugnen, und daher zusätzlich Methoden vermitteln, mit denen man best möglich auf Krisen und die Klimax vorbereitet ist. Manchmal gilt es, Opfer zu bringen - wichtig ist: welche.

Damit verbunden ist jedoch der Mut, sich selbst und der Umwelt, reflektiert ins Gesicht zu sehen und keine Angst davor zu haben, was man hinter dem Spiegel sehen könnte.

Auch in diesem Buch wechseln wir gleich in den Bereich der Methodik. Alle vorgestellten Methoden brauchen dabei nicht umgesetzt zu sehen. Vielmehr – das finden Sie als ähnliche Aussage in den meisten Büchern über Agilität, wie eingangs bereits erwähnt – besteht das Ziel in der Auswahl geeigneter Methoden, die *wirklich* von Nutzen sind und nicht nur einen blinden Aktionismus darstellen oder mehr Kosten als Vorteile bieten.

### 3.4 Motivationsvignette

Stellen Sie sich Folgendes vor: Irgendwann sitzen Sie mit Ihren Enkelkindern auf Ihrem Schoß im Lehnstuhl und werden gefragt, ob Sie nicht eine spannende Geschichte über sich und Ihr Leben erzählen möchten. Nun haben Sie die Wahl:

- *Nun, ich habe zum Glück jeden Tag immer dasselbe gemacht: Rechnungen geprüft. Ich habe mal nachgezählt: Es war 192.325 Stück – oder waren es doch nur 192.324? Da bin ich mir nicht mehr sicher. Wenn es mir mal zu viel wurde, habe ich die Personalvertretung um Hilfe gebeten und so ein paar „Urlaubstage“ mehr bekommen.*
- *Ich war Projektleiter\*in! Obwohl von vorne herein feststand, dass die Lage sehr riskant war, habe ich das Wagnis immer wieder auf mich genommen, mit einer Reihe an Verbündeten ins Unbekannte zu reisen. Nicht alles war erfolgreich, ich habe auch immer wieder Fehlschläge in Kauf nehmen müssen. Dennoch bin ich davon so erfüllt, dass ich es immer wieder tun würde. Kommt, ich erzähle Euch mal von meinem ersten großen Projekt ...*

*Ein Projekt ist immer eine Fahrt ins Abenteuer – manchmal in ein kleines - teils auch in ein großes.*

*Viel Mut und Spaß beim Reisen wünsche ich Ihnen!*

*PS: Machen Sie es nur nicht leichtsinnig...*

### 3.5 Voraussetzungen

Die Voraussetzung für die Durchführung von agilen Projekten ist für den Product Owner, der am Ende des Projektes ein nachhaltig funktionierendes Produkt in den Händen halten möchte, dieselbe wie für die klassische Projektleitung:

- Rückgrat.

Denn, anders als beim klassischen Projekt, in dem man unterschiedliche Fachkompetenzen in unterschiedlichen Zeitabschnitten benötigt, sind diese im agilen Projekt kontinuierlich im Einsatz. Mehr dazu gleich.

Der Product Owner, als Projektverantwortliche\*r, nicht jedoch als Leitung, muss das Personal hierzu *über die gesamte Projektlaufzeit* freistellen lassen:

- sich selbst, als Product Owner
- einen SCRUM Master, der sich mit agilen Prozessen und Moderation auskennt
- das heterogene Projektteam veränderungswilliger Fachexpert\*innen.

Alle drei Rollen können natürlich auch nur einen Teil ihrer Zeit in das agile Projekt investieren. Am ehesten ist dies für den Product Owner und den SCRUM-Master möglich. Dennoch, wie die Logik es verraten wird:

- verlängert sich die Laufzeit des Projektes hierdurch deutlich und nicht-linear.

Ein Beispiel für das agile Team aus Fachexpert\*innen, bezogen auf Vollzeitäquivalent (FTE/ VZÄ/ VZE/ VZS/ ...):

FTE aller agilen Mitarbeiter*innen	Relative Laufzeit
1	2 Jahre
½	5 Jahre und mehr
¼	12 Jahre und mehr

Die Laufzeit für Projekte steigt also antiproportional und nicht-linear mit der Personalverfügbarkeit. Hinzu kommt, dass dennoch alle Beteiligten über die gesamte Laufzeit des Projektes an denselben Wochentagen einer jeden Woche für dasselbe Projekt arbeiten müssen. Ansonsten könnten die agilen Methoden nicht angewendet werden.

Gelingt eine solche vollständige oder wenigstens teilweise Freistellung nicht, braucht das Projekt gar nicht erst begonnen zu werden: Denn es *wird* scheitern. In

Verwaltungen bleibt hier im Notfall nur der Weg der Entscheidungsvorlage und notfalls Überlastungsanzeige – *aller* betroffenen Beteiligten.

Hat man selbst nicht die Befugnis, über Ressourcenverfügbarkeiten entscheiden zu dürfen, muss man sie begründet anfordern. Bekommt man sie nicht im ausreichenden Maße, muss man dies melden. Im Korsett der Hierarchie ist dies die Methode der Wahl: Melden macht hier frei. „Frei“ von der Schuld eines ansonsten definitiv scheiternden Projektes.

## 4. Agiles Manifest

### 4.1 4 Agile Werte

1. Individuen und Interaktionen haben **Vorrang vor** Prozessen und Werkzeugen.
2. Funktionsfähige Produkte haben **Vorrang vor** umfassender Dokumentation.
3. Zusammenarbeit mit den Kunden hat **Vorrang vor** Vertragsverhandlungen.
4. Das Eingehen auf Änderungen hat **Vorrang vor** strikter Planverfolgung.

Eine alternative Übersetzung:

1. Individuen und Interaktionen stehen **über** Prozessen und Werkzeugen.
2. Funktionierende Software steht **über** einer umfassenden Dokumentation.
3. Zusammenarbeit mit dem Kunden steht **über** der Vertragsverhandlung.
4. Reagieren auf Veränderung steht **über** dem Befolgen eines Plans.

Wenn Sie das Buch *systemische Psychologie* aus der KeieiDo-Reihe gelesen haben oder sich im Generellen mit Psychologie auskennen, werden sie sehen, dass alle vier Werte Merkmale des *Gesunden Erwachsenen* Menschen sind.

- Das Individuum steht vor der uniformierten Gleichförmigkeit.
- Das Ergebnis spornt an, Dokumentationen sind gleichförmige Routinearbeiten.
- Der Mensch und dessen Wohl sind wichtiger als Holes Vertragswerk.
- Das Leben ist Veränderung, den alles um einen herum verändert sich.

### **Mensch vor Maschine!**

*Daher wird sich der Mensch, wie beim Erreichen der Volljährigkeit von seinen Eltern, auch aus der zweiten Geburtsstätte befreien müssen: dem System/ der Matrix/ der Hierarchie.*

*Das Leben und unser Menschsein verlangen dies von uns ab. Es ist der einzige Grund der Existenz einer alles Individuelle vernichtenden Hierarchie, den Druck auf das Individuum derart zu erhöhen, dass es entweder bricht oder im Prozess des Berstens den Mut hat, etwas zu tun, was es sonst nie gewagt hätte – um sich, seine Projektkolleg\*innen und das Projekt damit vielleicht sogar zu retten – nur eben ohne den Kampf gegen das System. Sonst wären wir wieder bei den Windmühlen.*

## 4.2 12 Agile Prinzipien

1. Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software (Produkte) zufrieden zu stellen.
2. Radikale Anforderungsänderungen sind selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.
3. Liefere funktionierende Software (Produkte) regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.
4. Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.
5. Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.
6. Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.
7. Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß.
8. Agile Prozesse fördern eine nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.
9. Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.
10. Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.
11. Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.
12. In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.

## 4.2.1 Psychologische Analyse

Analysieren wir diese Prinzipien nach Schlagworten:

1. Unsere höchste Priorität ist es, den **Kunden** durch frühe und kontinuierliche Auslieferung **wertvoller** Software (**Produkte**) zufrieden zu stellen.
2. Radikale Anforderungs**änderungen sind** selbst spät in der Entwicklung **willkommen**. Agile Prozesse **nutzen Veränderungen** zum Wettbewerbs**vorteil des Kunden**.
3. Liefere **funktionierende** Software (**Produkte**) regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die **kürzere Zeitspanne**.
4. **Fachexperten** und **Entwickler** müssen während des Projektes täglich **zusammenarbeiten**.
5. Errichte Projekte rund um **motivierte Individuen**. Gib ihnen das Umfeld und die **Unterstützung**, die sie benötigen und **vertraue** darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.
6. Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von **Angesicht zu Angesicht**.
7. Funktionierende Software ist das wichtigste **Fortschrittsmaß**.
8. Agile Prozesse fördern eine **nachhaltige** Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein **gleichmäßiges** Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.
9. Ständiges Augenmerk auf technische **Exzellenz** und gutes **Design** fördert Agilität.
10. **Einfachheit** – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.
11. Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch **selbstorganisierte Teams**.
12. In regelmäßigen Abständen **reflektiert** das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.

Nach denselben Kriterien des psychisch Gesunden, wie auch schon in den agilen Werten, finden wir hier:

Archetyp	Eigenschaften
<b>Gesunde*r Erwachsene*r (Reflexion)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Änderungen sind willkommen</li> <li>• Änderungen nutzen</li> <li>• Veränderungen reflektiert</li> </ul>
<b>Denker (Sinn)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkte</li> <li>• funktionierende Produkte</li> <li>• kürzere Zeitspanne</li> <li>• Fachexperten Fortschrittsmaß gleichmäßiges</li> <li>• Exzellenz</li> <li>• Einfachheit</li> </ul>
<b>Teampayer (Gemeinschaft)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden wertvoller</li> <li>• Kunden zusammenarbeiten</li> <li>• Unterstützung</li> <li>• vertraue</li> <li>• Angesicht zu Angesicht</li> <li>• nachhaltige</li> <li>• Design</li> <li>• selbstorganisierte Teams</li> </ul>
<b>Selbst (intrinsische Motivation)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwickler</li> <li>• motivierte Individuen</li> </ul>

Agiles Projektmanagement ist wie ein Therapieprozess für alle Hierarchiegeschädigten. Es ist ein Akt der Befreiung – auch aus der eigenen Unterdrückung durch sich selbst, die einen jeden von uns versucht, zu zwingen, in einem lebensfeindlichen System zu arbeiten.

Entsprechend groß ist die Motivation, in einem agilen Umfeld arbeiten zu können/ zu dürfen. Agile Unternehmen können sich dieser Tage gar nicht vor Bewerber\*innen retten, die in der Hierarchie das vielleicht größte aller menschlichen Übel bewusst oder unterbewusst zu erkennen vermochten.

*Im Sinne: Ein einzelner Nationalsozialist ist statistisch unauffällig. Eine Gruppe von ihnen wird immer einen Schwarm bilden. Dies ist gefährlich, da man sich gegenseitig einschwört und anstachelt, um dabei die Identität des Schwarms herauszuarbeiten und zu festigen. Doch entsteht eine Hierarchie, ist das Gebilde tödlich. Das Bilden von*

*Schwärmen und Hierarchien sind verlockende Sicherheitsmechanismen der Evolution. Doch für menschliches Miteinander sind sie verheerend. Ich selbst habe nicht wenige Konzerne erlebt, in denen „Führungskräfte“ totalitärer hätten nicht sein können.*

## 5. Methoden

### 5.1 Projektidee

Kommen wir nun zu den agilen Methoden und starten damit, das ein Auftraggeber/ eine Auftraggeber\*in eine Idee im Kopf hat, die agil umgesetzt werden soll. Diese Idee ist oft noch vage. Vielleicht weist sie auch eine hohe Komplexität auf. Daher ist es wichtig, erst einmal herauszufinden, worum es geht.

Dies ist pragmatisch und unabhängig vom Projektmanagement. Dennoch hat man diese Analyse sowohl in klassische als auch agile Projektprozesse standardmäßig mit eingebettet, damit das Prinzip bewusst ist und die Prozesse vollständig.

So wie auch im Klassischen nähert man sich der Komplexität schrittweise. Anders jedoch als im klassischen Projekt verzichtet man im Agilen auf Dokumente wie

- Lastenheft (und)
- Pflichtenheft.

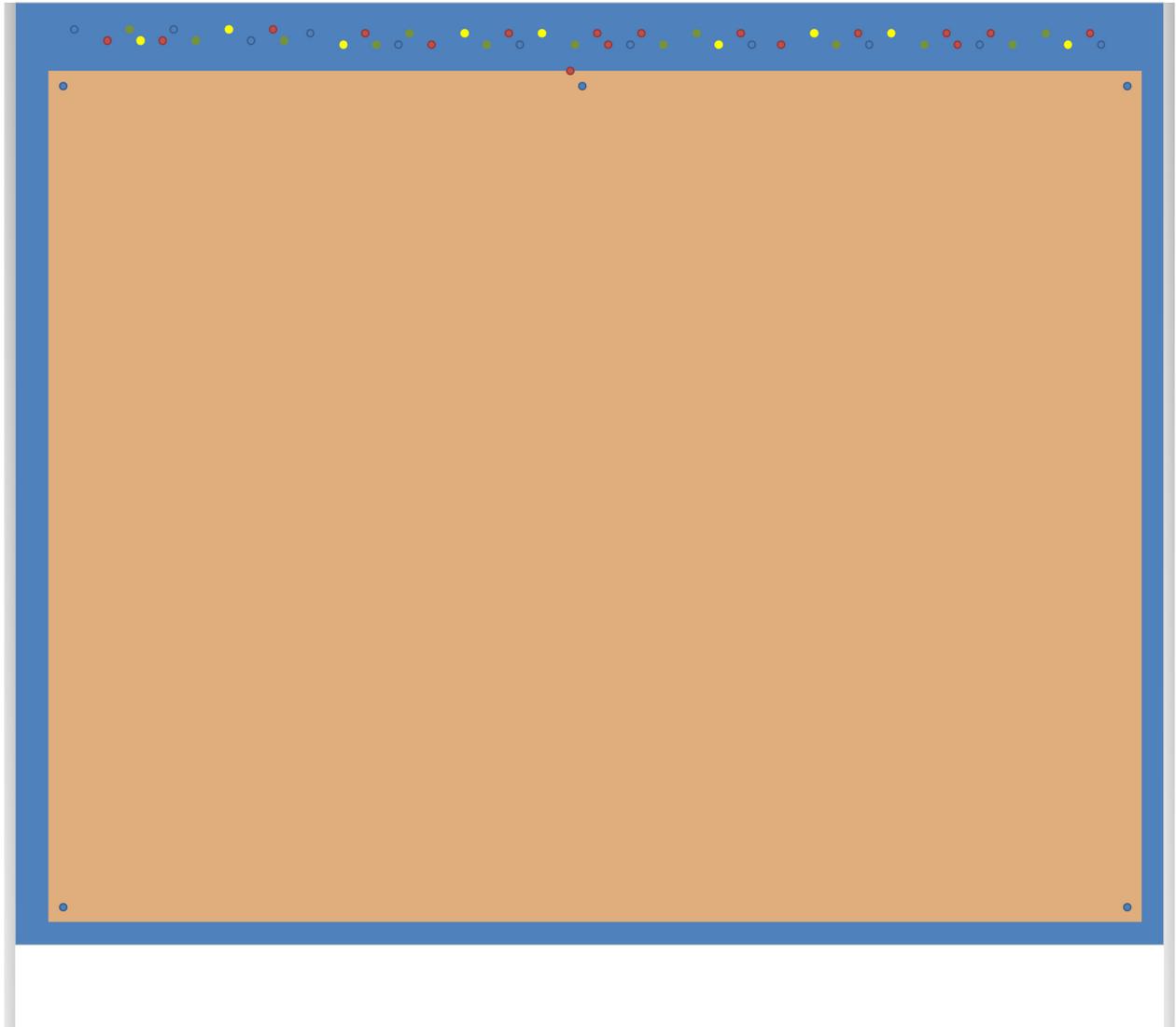
Meist liegen diese auch im klassischen Kontext eh nicht vor. Zudem lösen diese Dokumente ansonsten oft einen langschweifigen Ping-Pong-Effekt der Nachbesserung von Missverständnissen aus.

Vielmehr sucht man, wie oben auch schon aufgezeigt, den engen, direkten Kontakt zwischen Auftraggeber\*in und später umsetzenden Fachexpert\*innen. Daher entscheidet man sich in agilen Projekten, die Reise ins Unbekannte mit einem gemeinsamen Workshop zu beginnen.

## 5.2 Konzeption

### 5.2.1 Konzeptworkshop

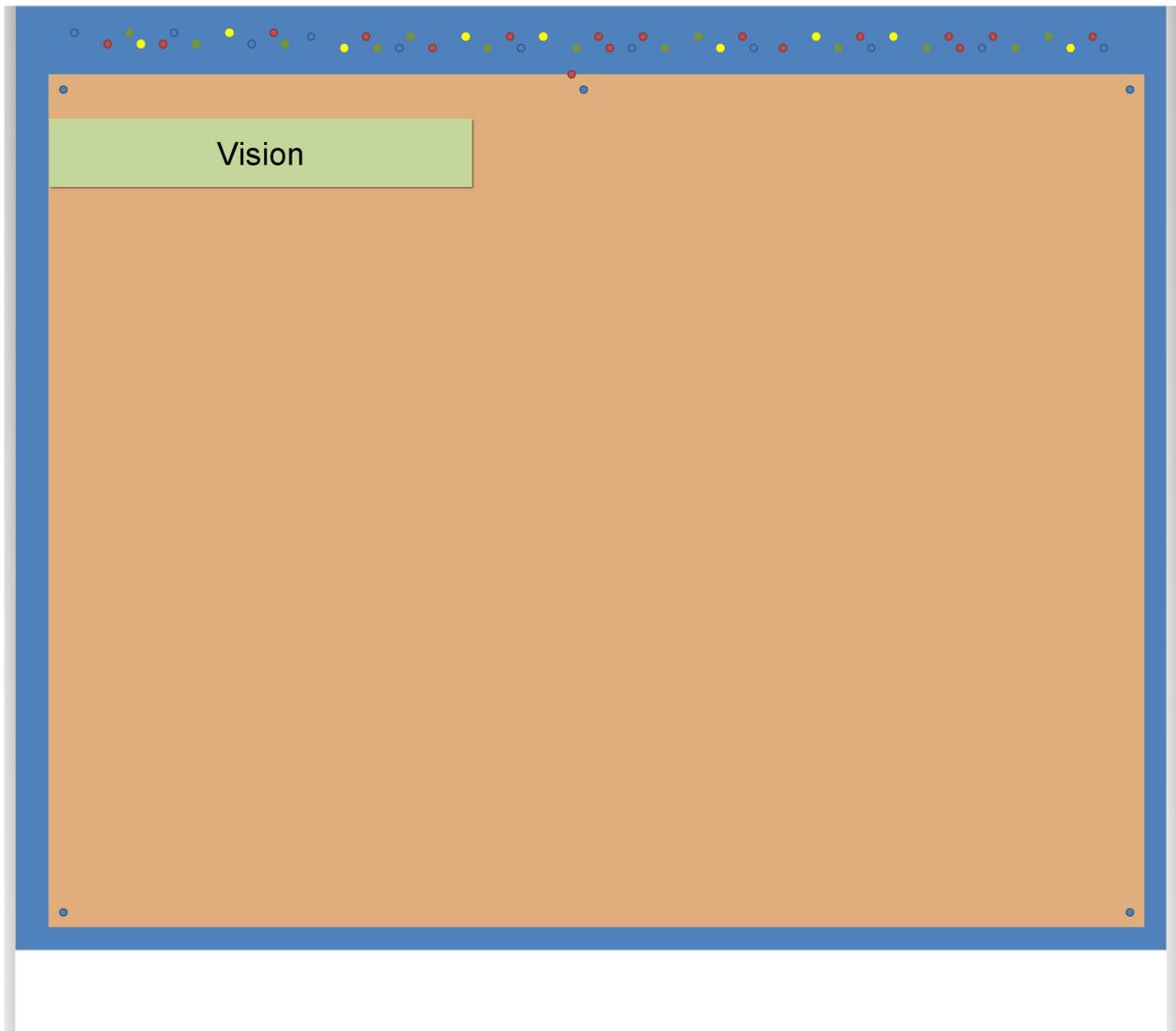
Der Konzeptworkshop sollte gut mit Pinn- oder Magnetwänden ausgestattet sein. Denn sie werden für den nun beginnenden Prozess der Dekomposition benötigt.



Es nehmen teil:

- Auftraggeber\*in: berichtet über das Vorhaben, die Projektidee
- Agiles Team: hört zu und erstellt die Dekompositionsstruktur auf den Wänden
- Product Owner: ermittelt das Produkt, um das es gehen könnte
- SCRUM Master: moderiert (bei Bedarf) den Workshop.

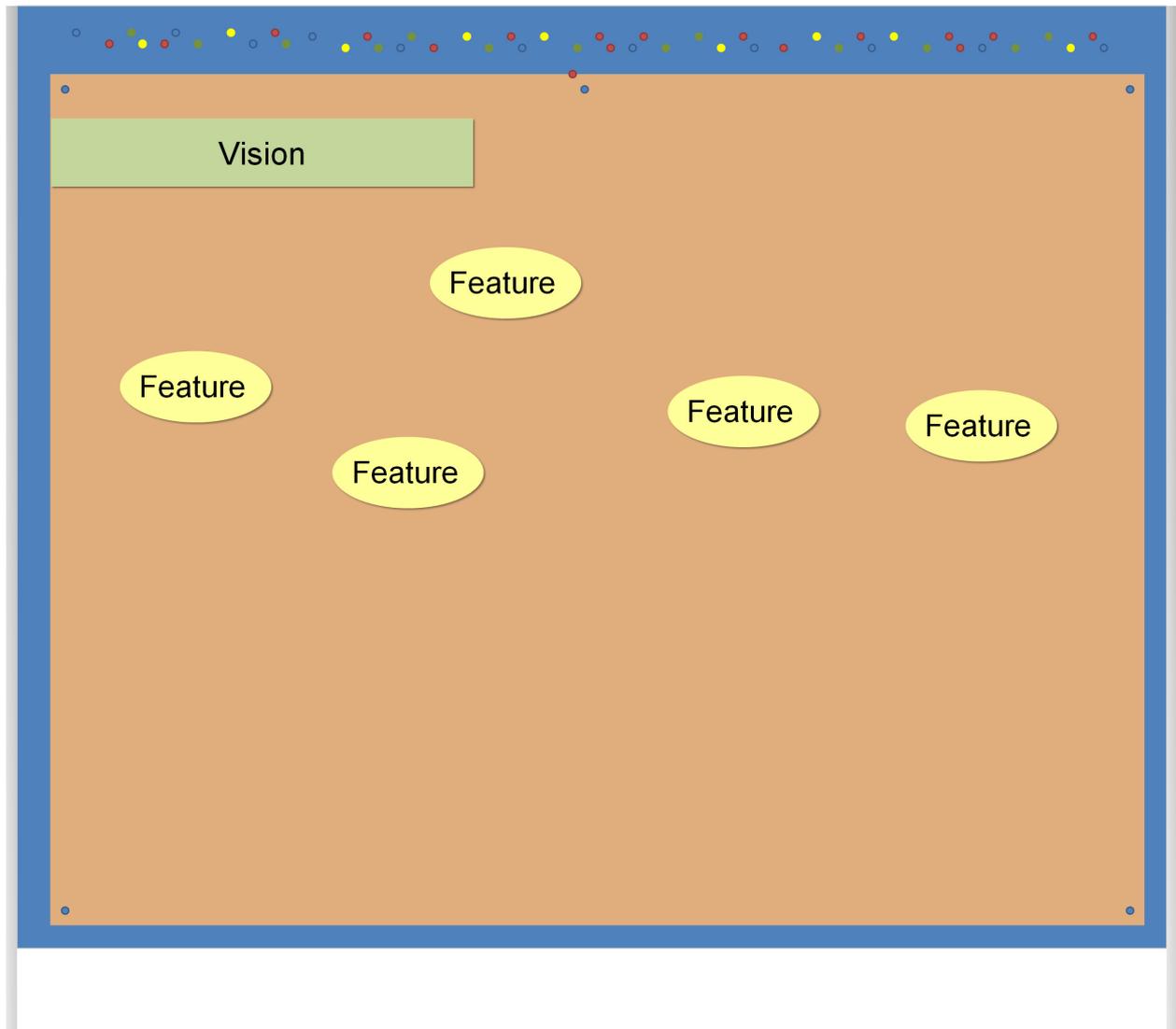
## 5.2.2 Vision



An die Stelle des SMARTen Ziels klassischer Projekte tritt im agilen Projekt die Projektvision. Sie gibt die grobe Richtung an und fasst die Idee des Auftraggebers/ der Auftraggeber\*in in grobe, visionäre Worte. Der Projektvision werden alle folgenden Aspekte zugeordnet, die:

1. die Vision konkretisieren
2. sie immer greifbarer machen (und)
3. schließlich erfolgreich in ein bis zum Ende hin oft unbekanntes Ziel führen.

### 5.2.3 Features

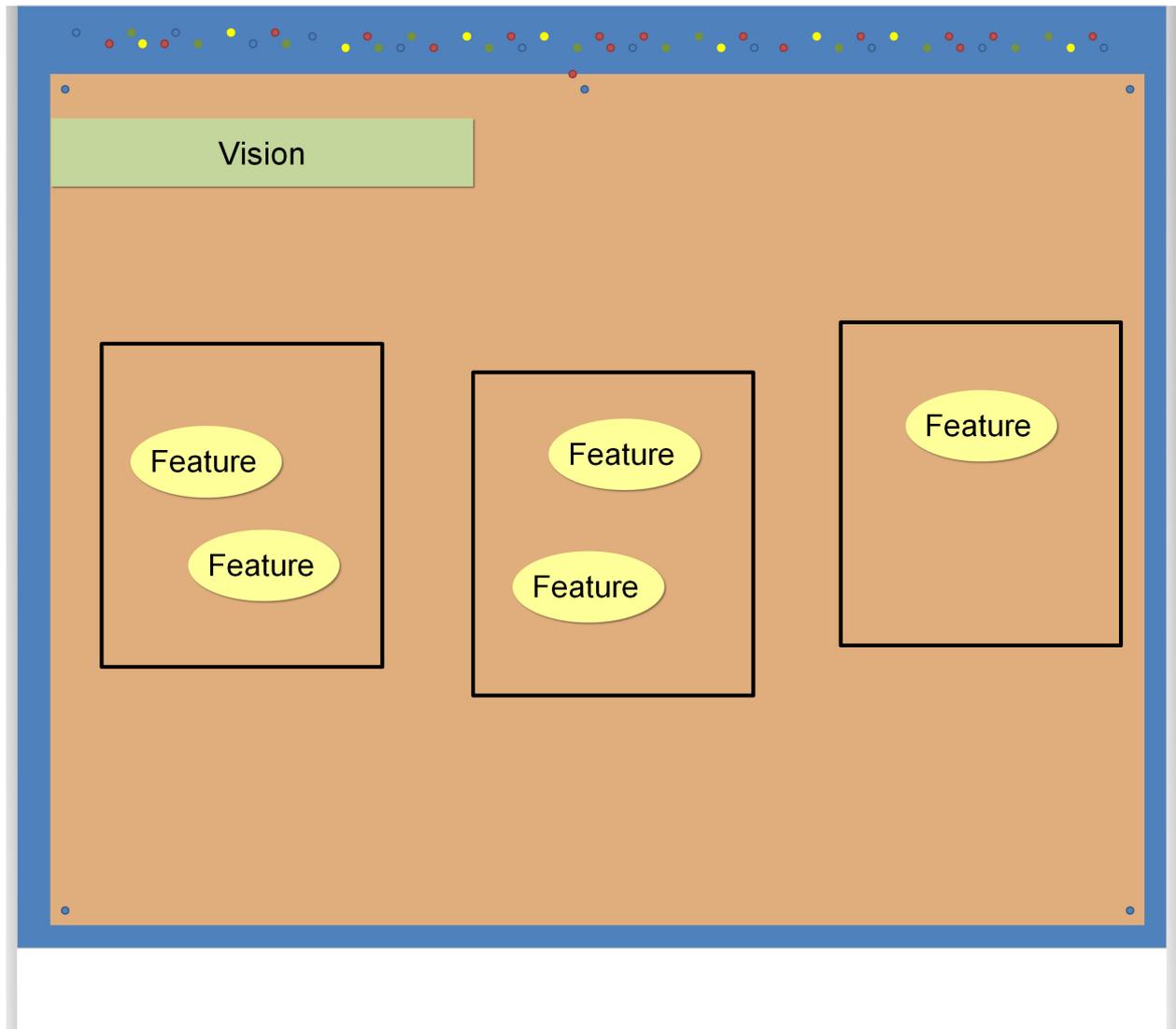


Aus Sicht des Product Owners – und damit auch des agilen Projektmanagements – beschreibt die Vision den Ausblick auf den Einsatz eines abgeschlossenen Produkts, das im Rahmen des agilen Projektes erstellt werden soll. Dieses Produkt hat Features, also Eigenschaften. Die Frage lautet also: „Was soll ein solch visionäres Produkt denn so alles können..?“.

Die Auftraggeber\*in erzählt, das agile Team schreibt gelbe, ovale Moderationskarten und pinnt diese entweder selbst an die Wand – oder der SCRUM Master, als Moderator\*in, sammelt die Karten ein und bringt sie an.

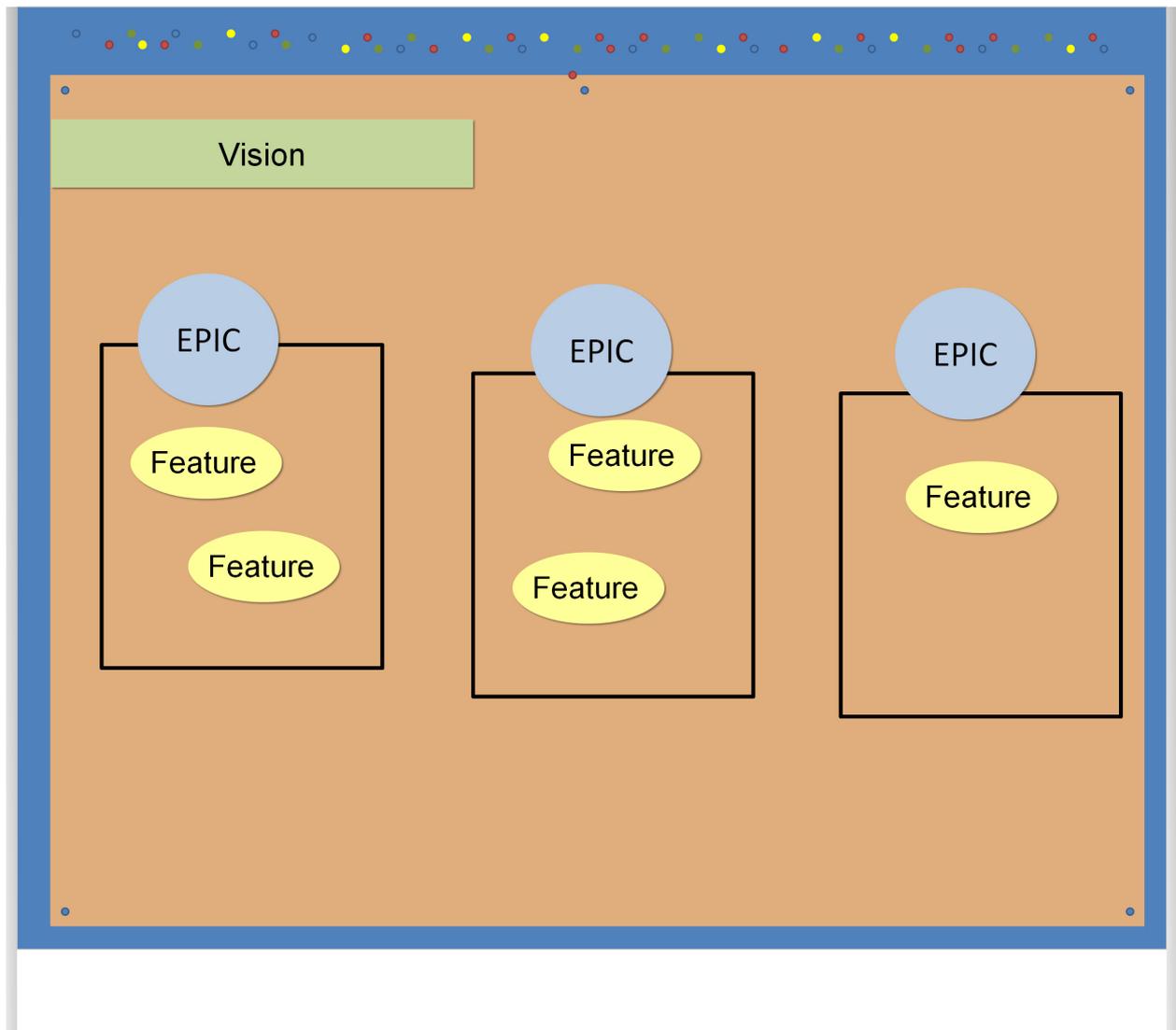
## 5.2.4 Epic

### 5.2.4.1 Vorbereitung



Nachdem der Auftraggeber/ die Auftraggeber\*in - es können übrigens aus mehrere sein – alle Features benannt haben, werden ähnliche Features in Clustern zusammengefasst. So kann es sich in einem Cluster um IT-Spezifikationen handeln, im nächsten um datenschutzrechtliche Aspekte oder um Wünsche an die Bedienbarkeit des Endprodukts.

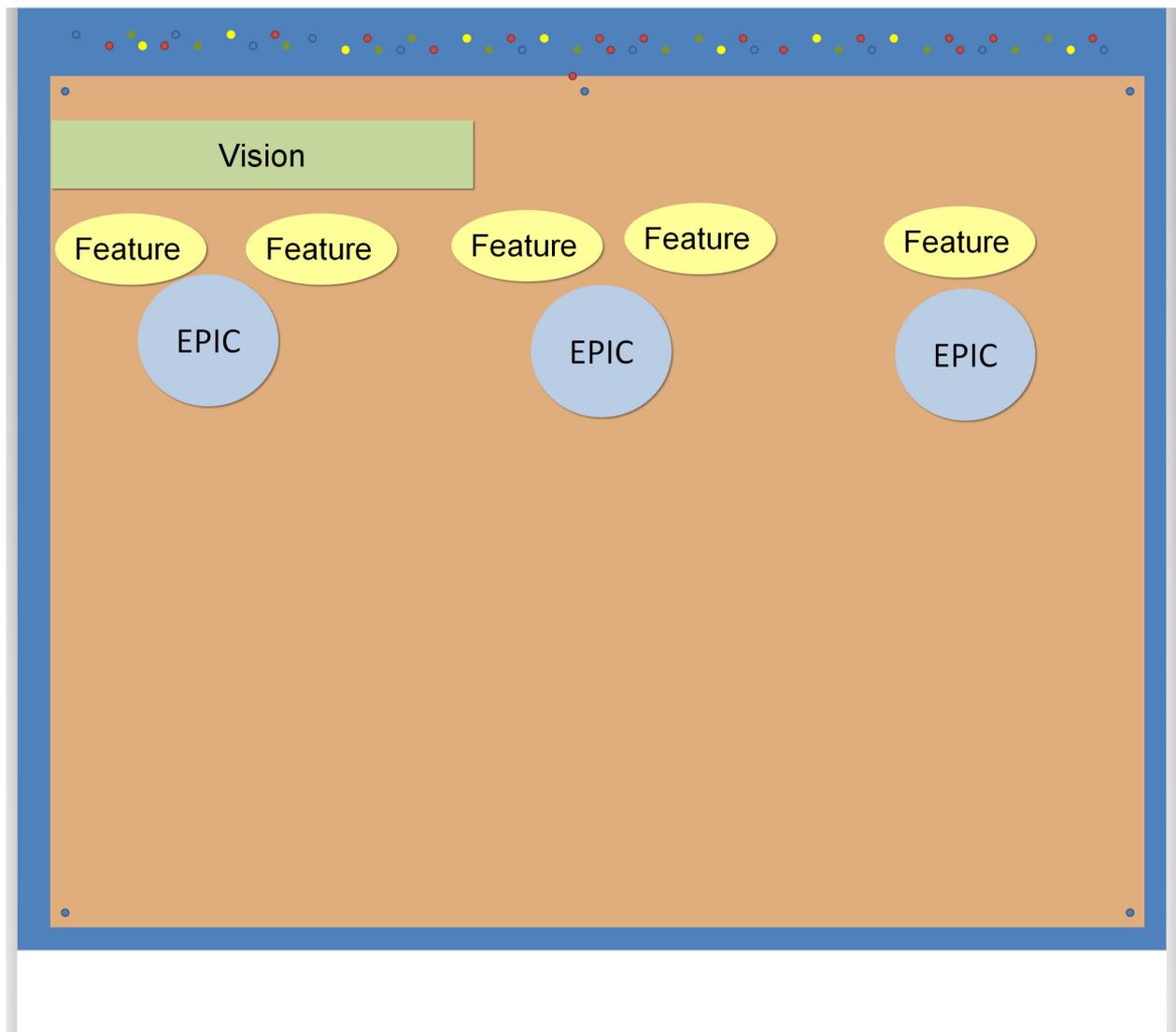
## 5.2.4.2 Epic



Diese Feature-Gruppen können eine gute Grundlage dafür darstellen, die erste grobe Strukturierungsebene für das Projekt zu erstellen: die Epics oder Epen. Ein Epic ist ein grober modularer Baustein auf oberster Ebene.

Man kann alternativ aber auch einfach nur Cluster-Überschriften finden, wie man dies in einer klassischen Kartenmoderation ebenfalls macht, und Epics später aus den Stories (Unterelemente der Epics, mehr gleich) ableiten. Eine verpflichtende Regel gibt es hier nicht, nur Hilfestellungen.

Features, genau wie Epics, können später, im Laufe des Projektes, wie Punkte einer Checkliste abgehakt werden, und zeigen damit nicht nur den Projektfortschritt, sondern auch die wachsende inhaltliche Qualität des Projektes als Form eines Controllings auf.



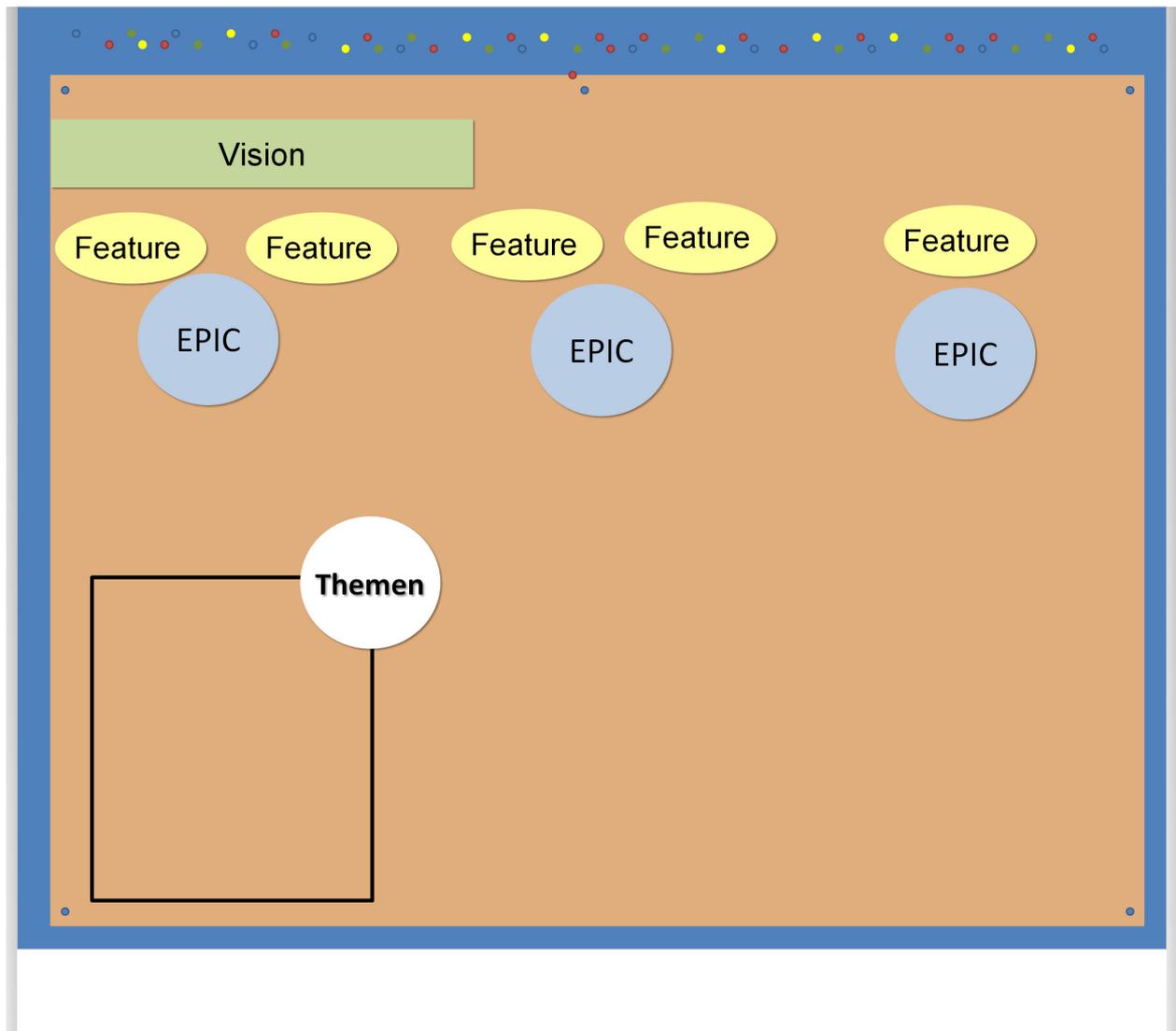
Nun können die großen Cluster-Umrandungen entfernt werden. Die entstandene Struktur wird so angepinnt, dass sich daraus eine vertikale Mindmap weiterentwickeln kann.

**Zusammengefasst:**

- Das Projekt - oder Produkt - wird also von der Vision geprägt.
- Das Produkt hat bestimmte Eigenschaften: Features.
- Diese werden Epics zugeordnet, der groben Projekt- bzw. Produktstruktur.

## 5.2.5 Thema

### 5.2.5.1 Themen ermitteln



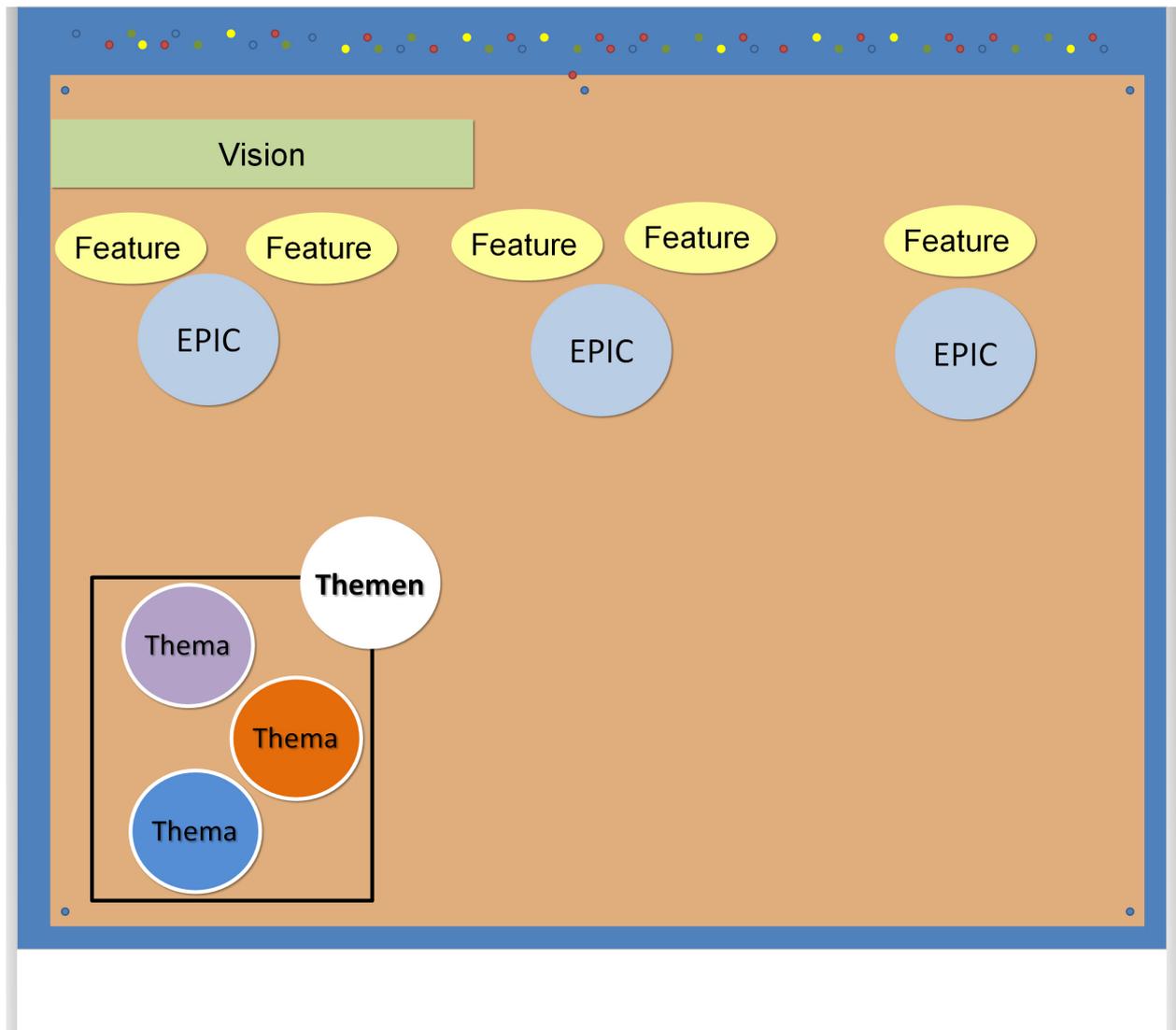
Für die Erstellung des Produktes werden im Rahmen des dafür gerade konzipierten Projektes unterschiedliche Fachkompetenzen benötigt. Diese Kompetenzarten nennen sich themes oder Themen. Für ein IT-Projekt könnten dies sein:

- Programmierkenntnisse Java
- Datenschutzwissen
- Netzwerk-Know-how.

Für andere Projekte wären dies zum Beispiel:

- Rechtliches Wissen über neues Steuergesetz
- Wissen um neue Technologien, die zum Einsatz kommen.

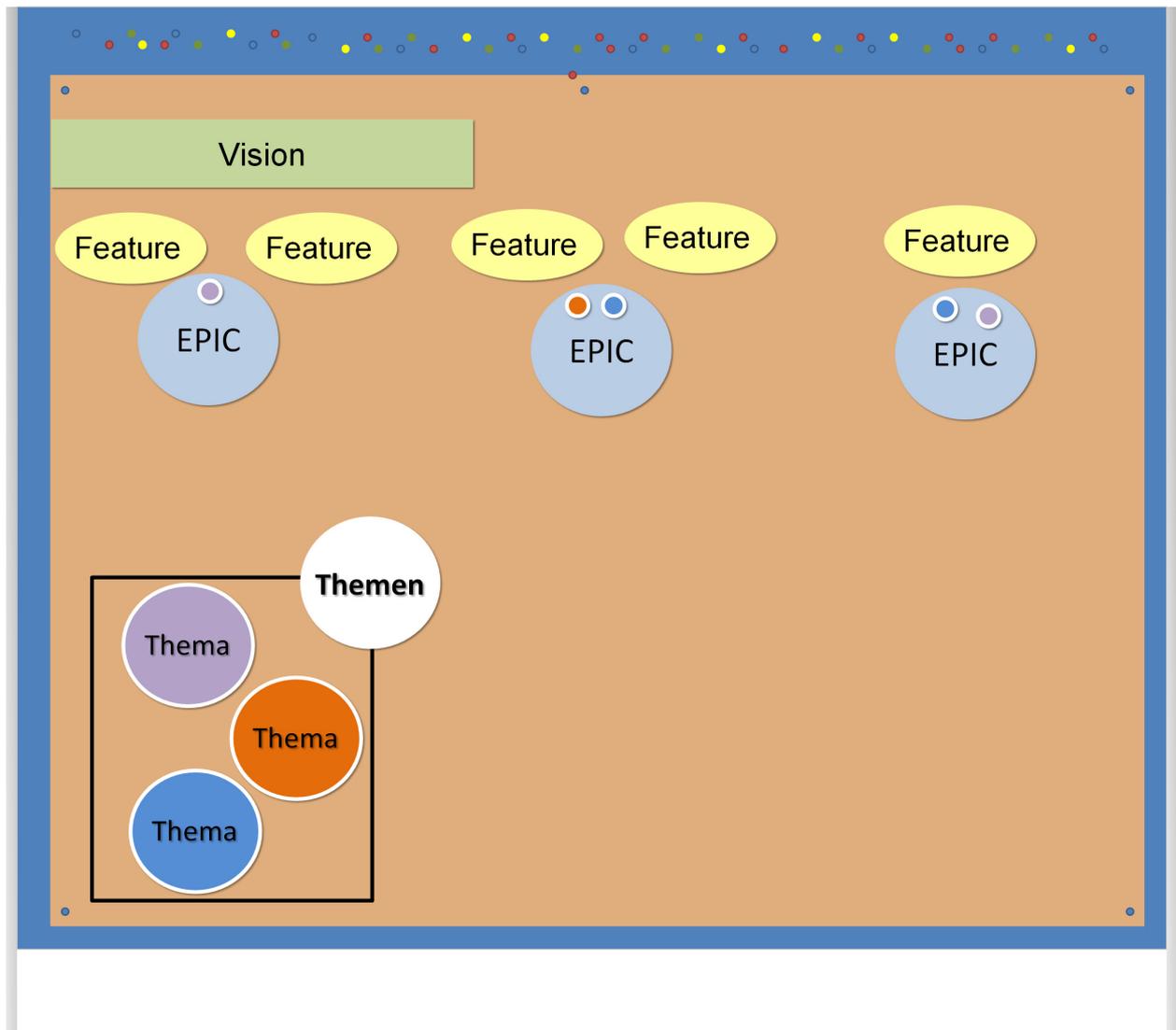
## 5.2.5.2 Themen identifizieren



Das agile Team stellt die benötigten Fachthemen zusammen und vergibt diesen Themen Farben. Diese Farbcodes werden das Projekt über beibehalten. Oft werden solche Farben sogar projektübergreifend verwendet. Dies hat den Vorteil, dass man in allen agilen Projekten immer dieselben Farben verwendet und, durch diese Standardisierung, das Verständnis und das Handling einen noch einheitlicheren, professionelleren Charakter bekommen.

Wichtig ist, dass für die gewählten Themenfarben farbgleiche Klebepunkte vorhanden sind. Denn gleich ab dem nächsten Schritt erfolgt für jedes Strukturelement eine Themenzuordnung.

### 5.2.5.3 Themenzuordnung

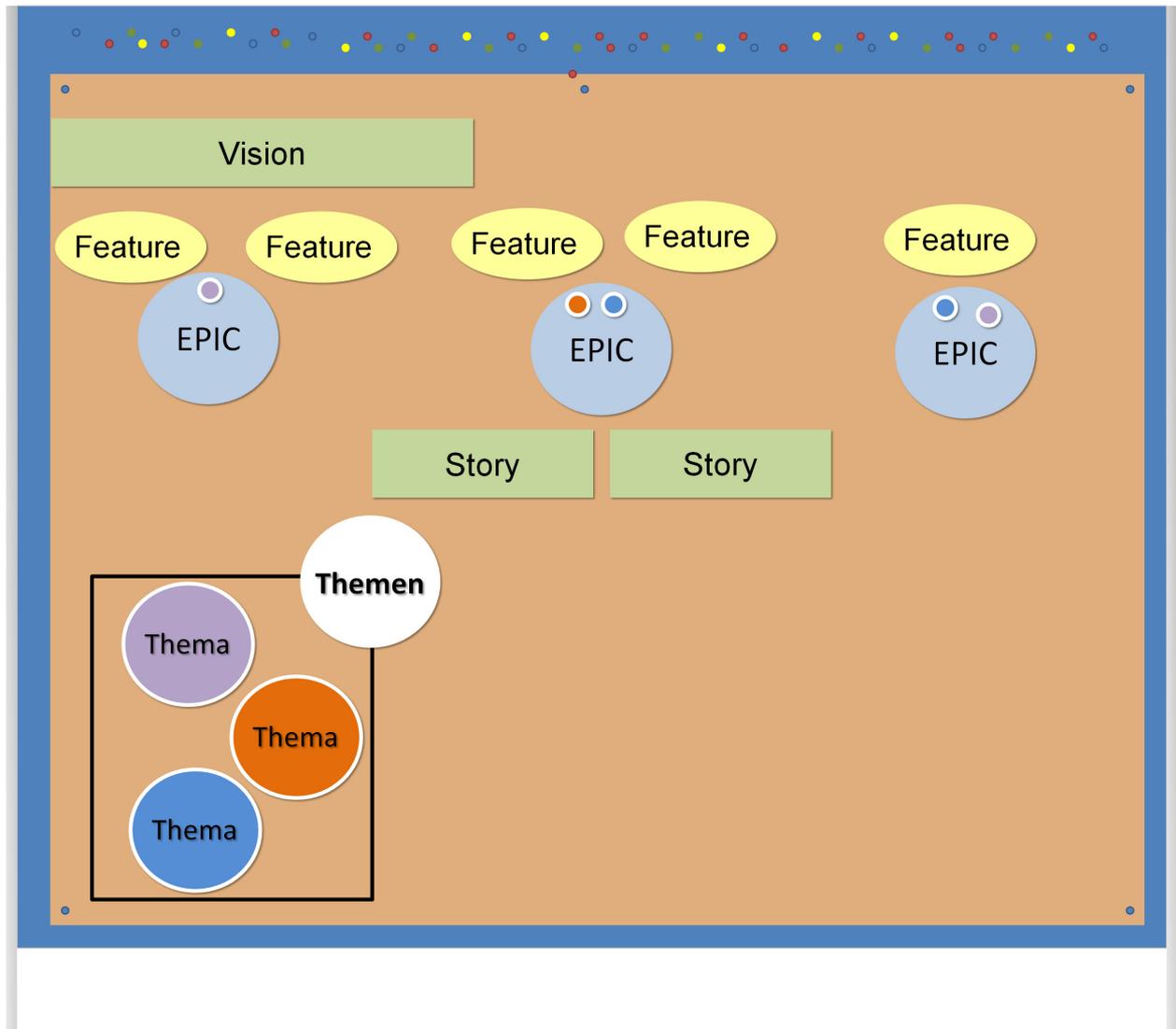


Begonnen werden kann gleich mit den Epics. Auf jede Epic-Karte werden die farblichen Klebepunkte angebracht, die die enthaltenen Fachthemen auflisten. Da man bei den Epics noch auf einer sehr groben Ebene unterwegs ist, kann es durchaus sein, dass ein Epic mehrere Themen - und damit Farbcodes - umfasst.

Die qualitätssichernde Frage lautet an dieser Stelle, ob das agile Team, in seiner fachlichen Heterogenität, schon derart breitbandig aufgestellt ist, dass von im alle Themen fachlich abgedeckt werden können. Anders herum ist aber auch relevant, ob das Team vielleicht die eine oder andere vertretende Fachkompetenz gar nicht benötigt. Dann können sich die entsprechenden Teammitglieder in anderen Projekten sinnvoller einbringen.

## 5.2.6 Story

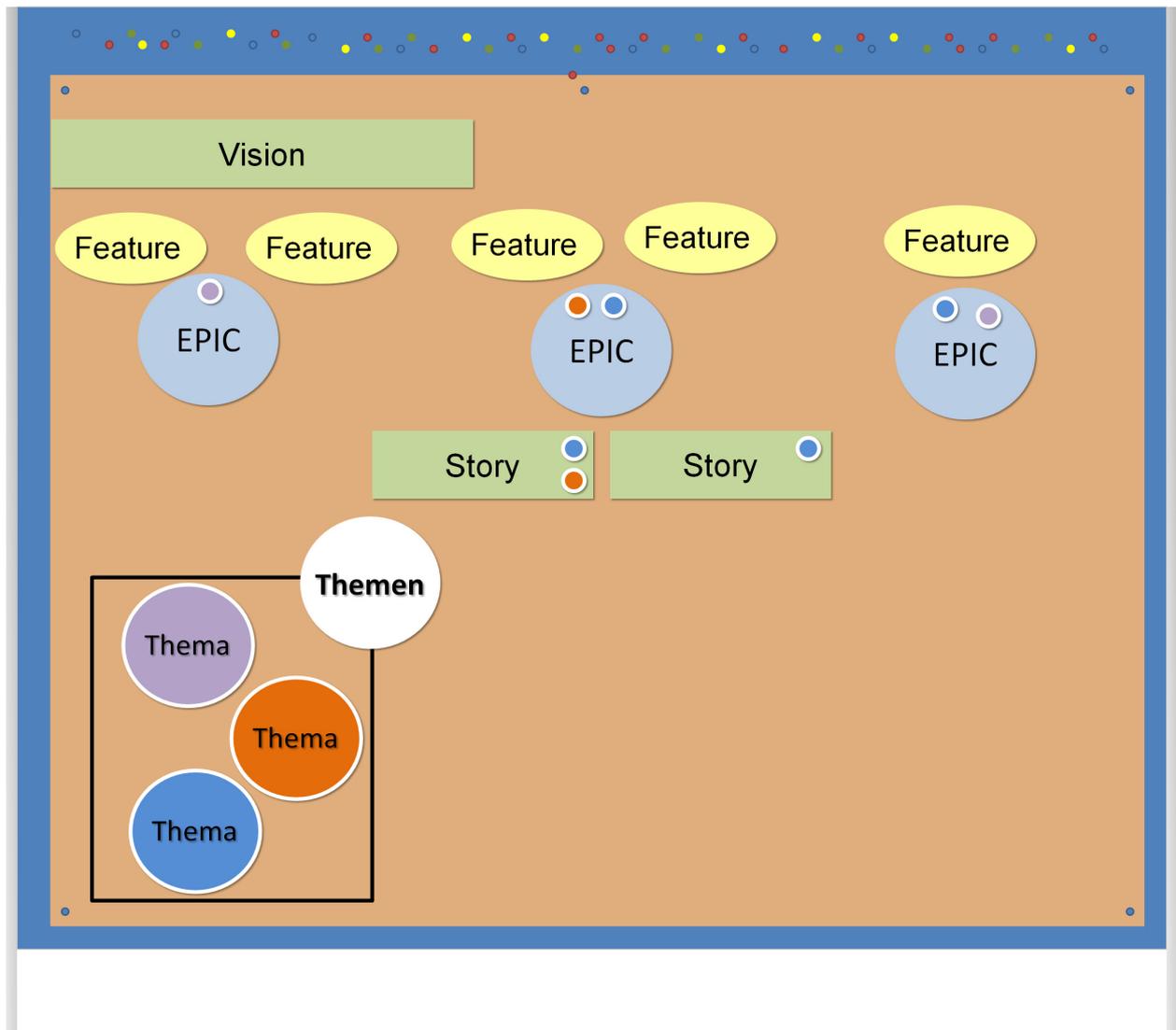
### 5.2.6.1 Stories identifizieren



Nach der Themenzuordnung können die Epics weiter modular untergliedert werden. Wie schon oben, im Abschnitt über die Struktur agiler Projekte, kommt man nun auf die Ebene der Stories (wie verwenden hier den englischen Plural). Denn jedes Epos setzt sich aus einer oder mehreren Stories zusammen.

Quasi dasselbe Vorgehen wird auch in der Konzeptphase eines klassischen Projektes angewendet. Denn auch dort dient das Konzept der Strukturierung von Produkt und Projekt. Auch dort wird dazu empfehlenerweise eine Mindmap erstellt und kommt, entsprechend, ein Mindmapping-Werkzeug zum Einsatz.

## 5.2.6.2 Stories und Themes



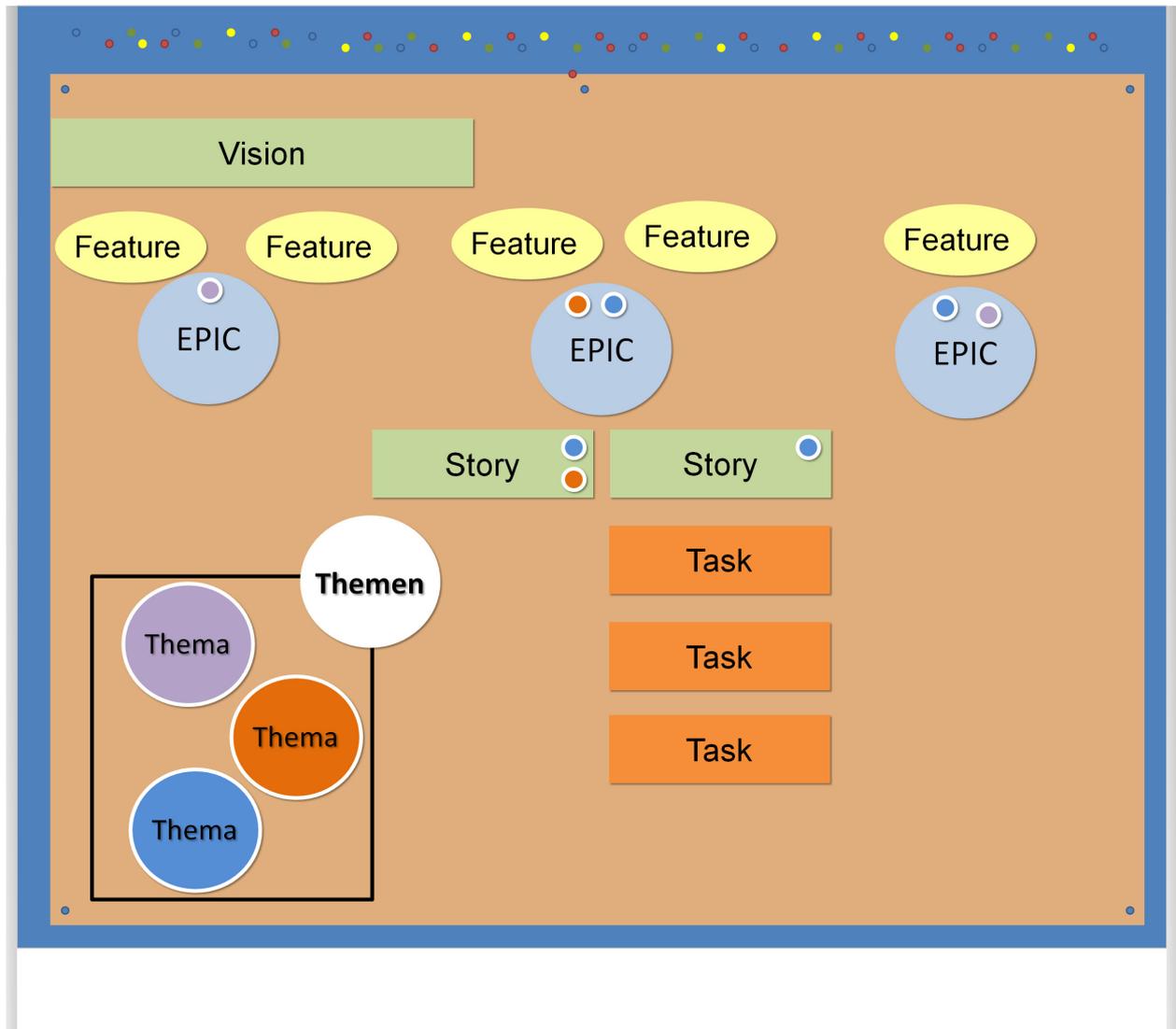
Auch den Stories können nun gleich die Themen mittels Klebepunkten zugeordnet werden. Auch auf Story-Ebene ist es möglich, dass mehrere Themen gleichzeitig involviert sind. Dies ist auch eher gut als schlecht. Denn, wie oben bereits beschrieben, arbeitet man im agilen Projekte mit einem vollständigen heterogenen Fachteam, das trotz unterschiedlicher Themenkompetenzen dennoch über die gesamte Projektlaufzeit ausgelastet werden will und muss.

Mehrere Themen in einer Story zu finden macht diese gleichmäßige Auslastung aller in der späteren Umsetzung weit einfacher. Typische Story-Namen (Subjekt und Prädikat) sind:

- Web-Oberfläche programmieren
- Formular erstellen.

## 5.2.7 Task

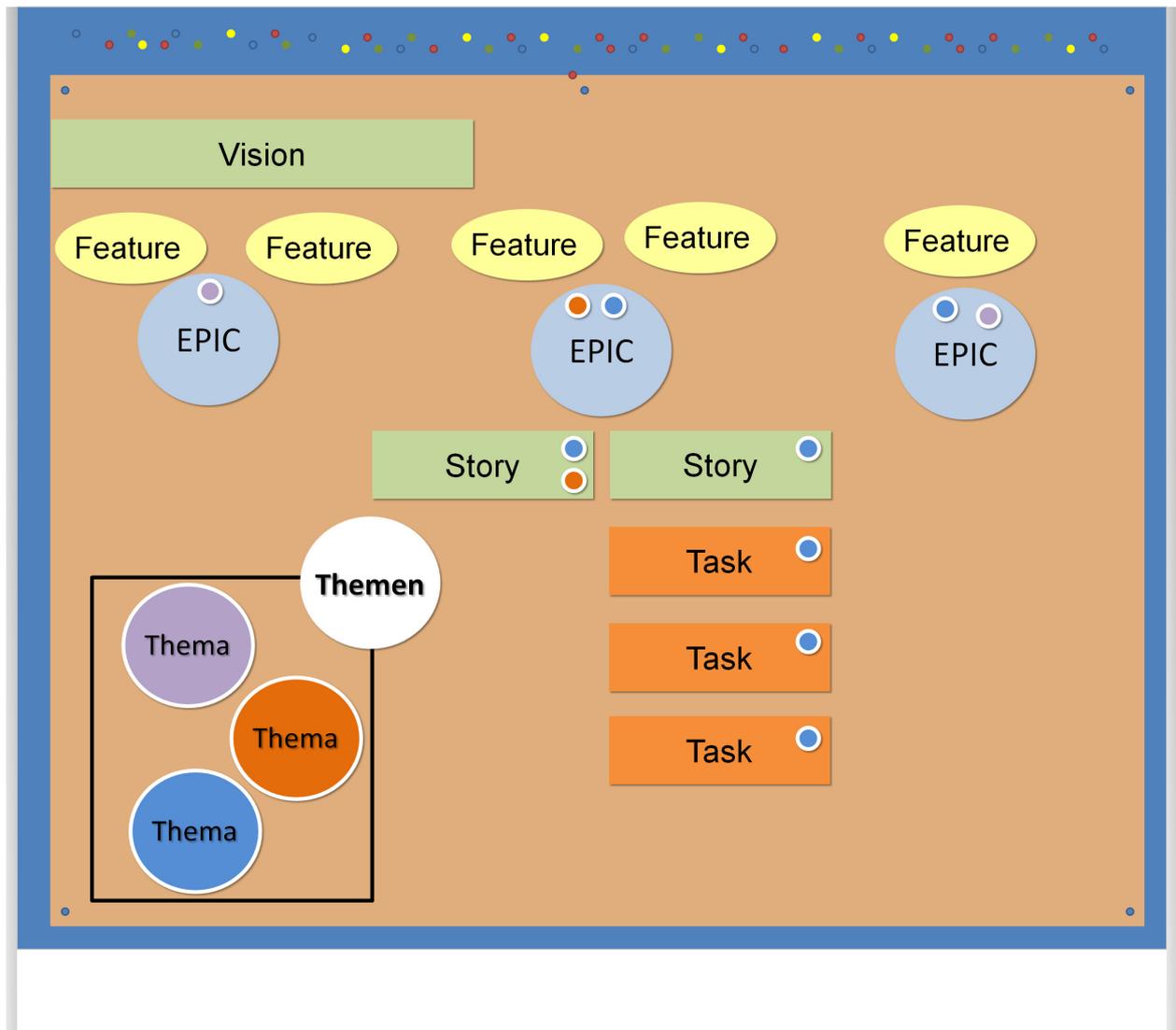
### 5.2.7.1 Tasks identifizieren



Nachdem man die Stories identifiziert hat, könnte man im Konzept-Workshop nun auch schon auf Task-Ebene herunter gehen. Task sind Arbeitspakete und Aufgaben. Tasks können aber auch später gefunden werden. Schnell kommt man hier in einen unermesslich umfangreichen Detaillierungsgrad, für den weder Zeit noch Geduld – vor allem von Seiten des/ der Auftraggeber\*in – vorhanden sein mögen.

Dennoch muss diese Untergliederung früher oder später stattfinden. Daher könnte man auch hier bereits damit beginnen.

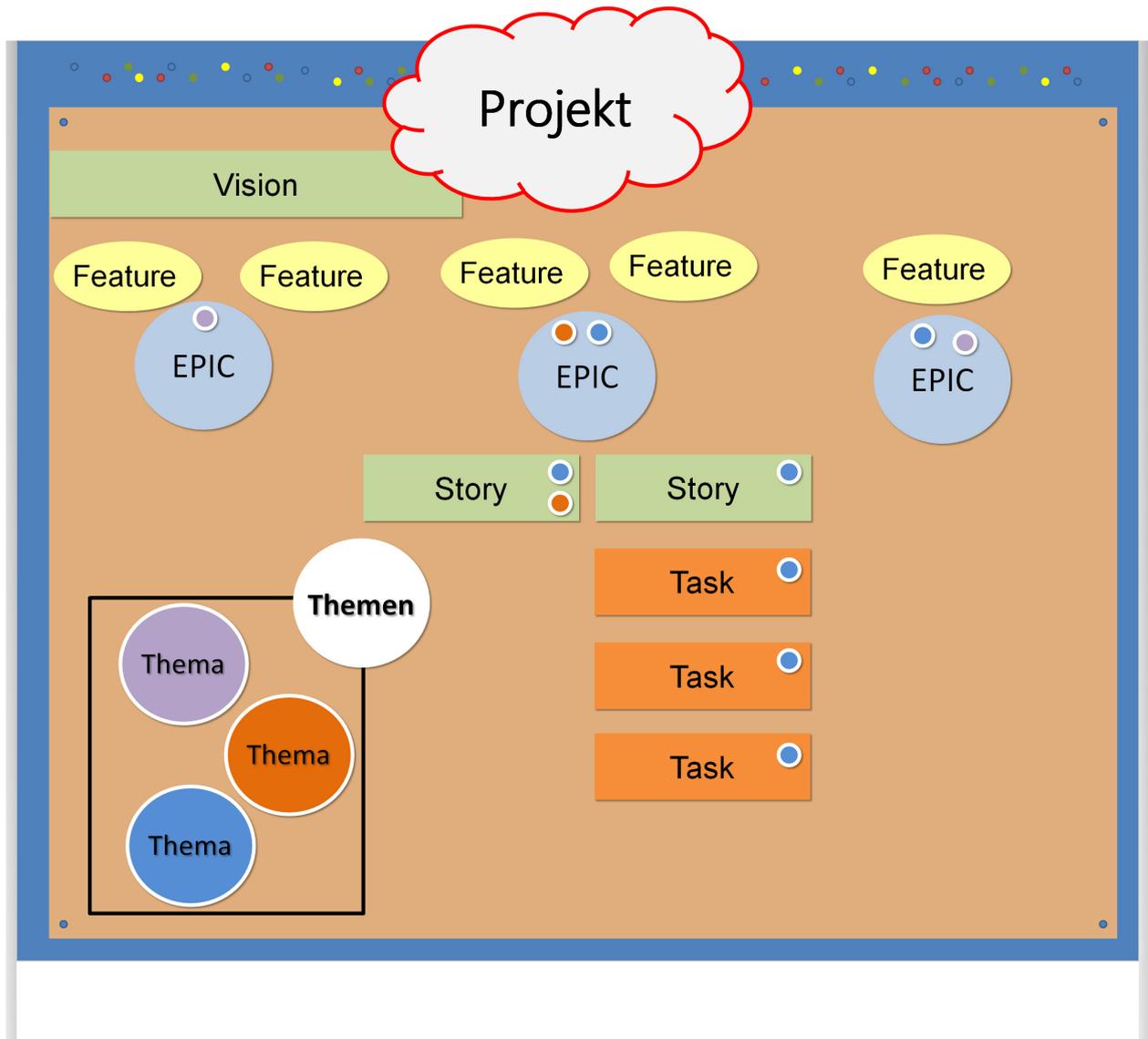
## 5.2.7.2 Tasks und Themen



Wie man erahnen wird, falls dies nicht eh schon Ihr Tagesgeschäft ist, werden auch alle jetzt und später gefundenen Tasks den ihnen enthaltenen Themen zugeordnet. Anders als bei den Epics und Stories ist es nun recht wahrscheinlich, aber nicht notwendigerweise garantiert, dass man für einen Task auch nur noch ein Fachthema findet.

Meist - aber eben auch nicht immer – werden Tasks später von einer konkreten Person umgesetzt, die jetzt, in der Konzeptphase, wahrscheinlich auch bereits in dieser Dekomposition, beteiligt ist und erahnen kann, dass sie es wohl sein wird, die später diese Aufgabe durchführen wird.

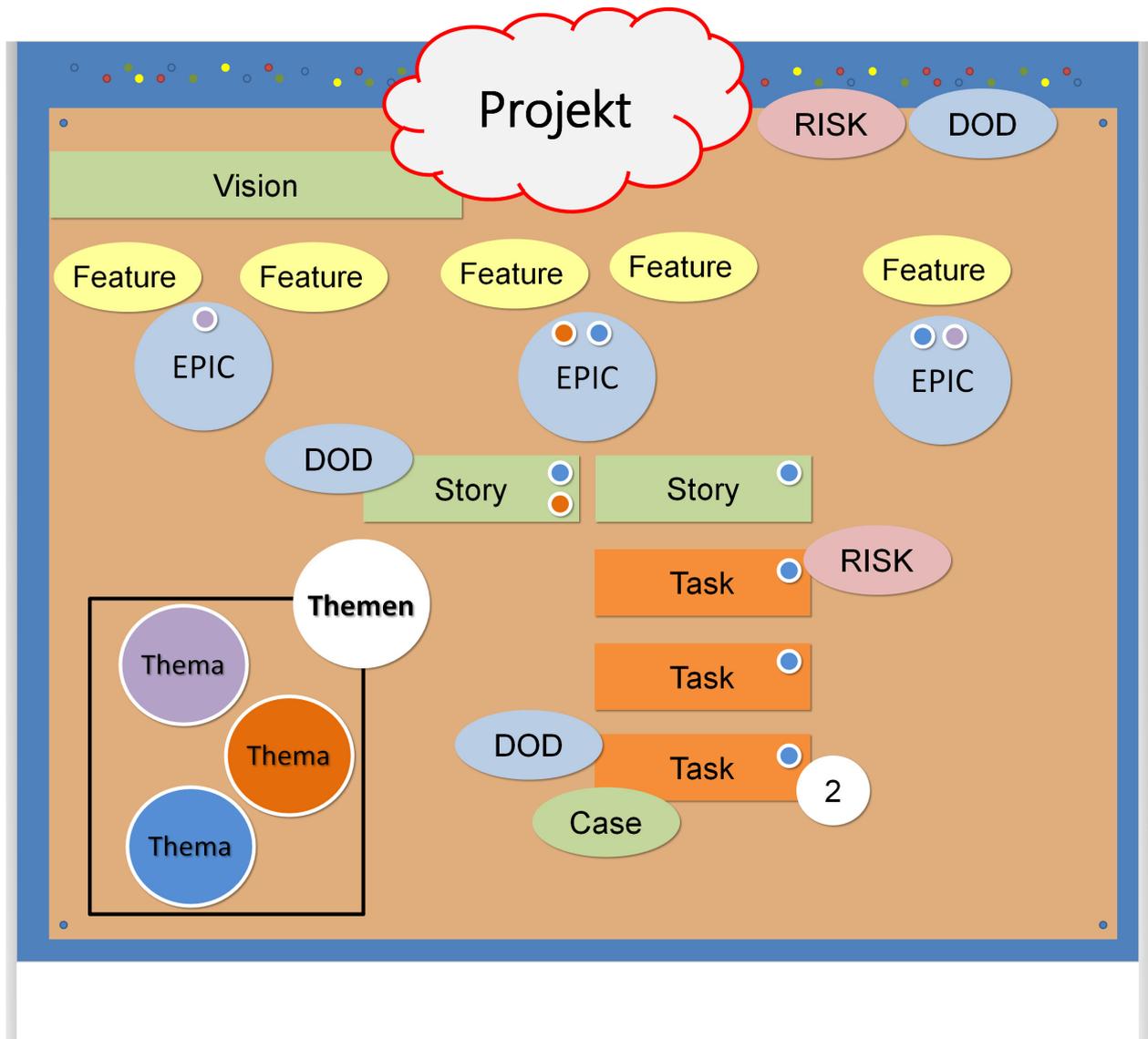
## 5.2.8 Projektname



Nun, wenn nicht schon früher geschehen, sollte die Dekomposition des Meisterwerks des Auftraggebers derart fortgeschritten sein, dass man dem Projekt einen Namen geben kann, der es gut beschreibt. „Dem Kind einen Namen geben“.

## 5.3 Attribute

### 5.3.1 DoD



Bevor der Konzept-Workshop endet, geht es nun noch darum, solange der Auftraggeber/ die Auftraggeber\*in noch dabei ist, wichtige Attribute zu ergänzen und auch gleich noch alle aufgetretenen Fragen zu klären.

Attribute untergliedern sich in die folgenden drei Arten:

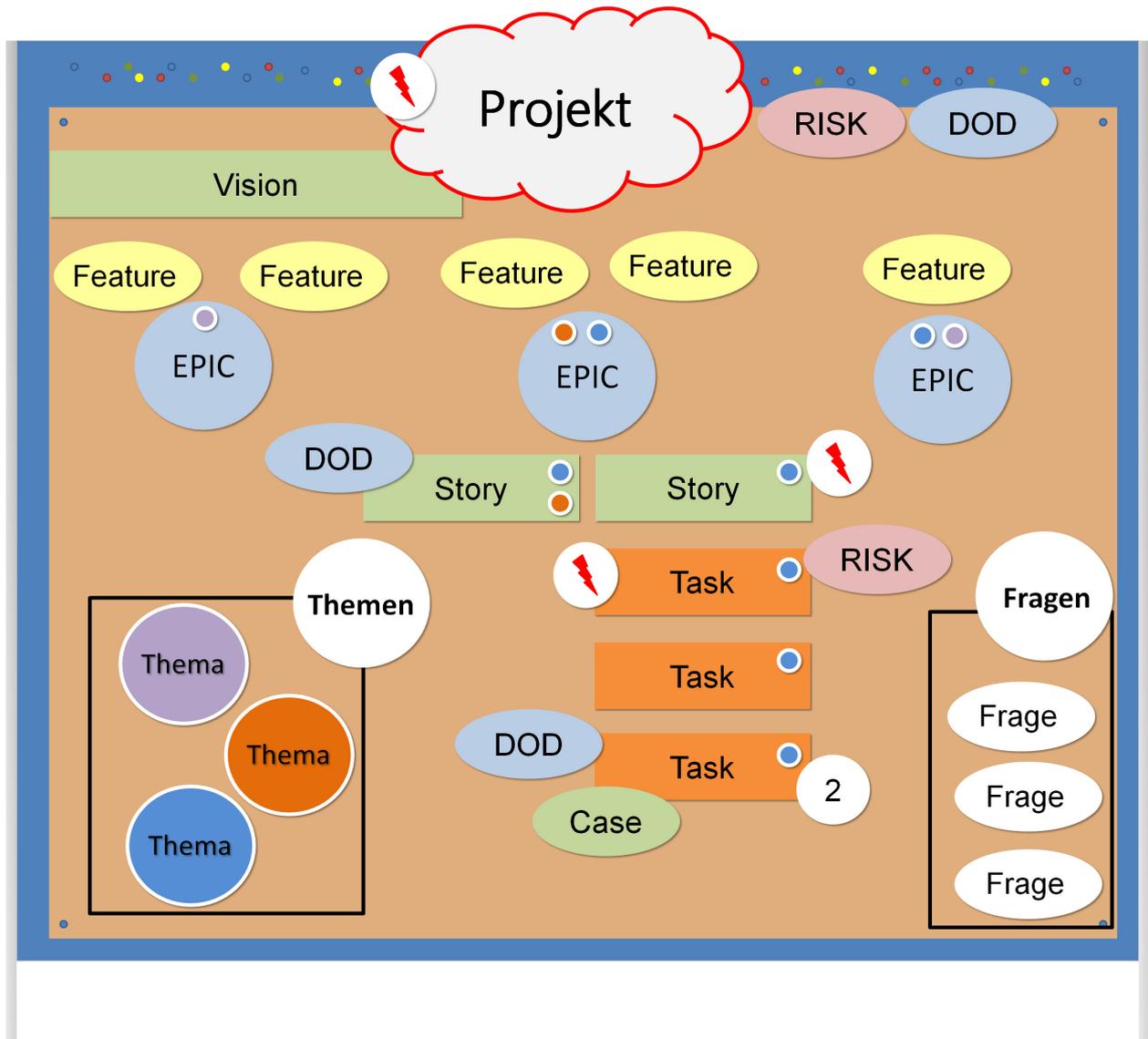
- DoD – Definition auf Done: Fertigstellungskriterien für die Qualitätssicherung
- Risk – Risiken: Risiken, die mit der Abwicklung von Tasks, Stores oder Epen involviert sind oder sein könnten.
- Case - Use cases: Anwendungsfälle, spannend „Anekdoten“, in denen konkrete Erwartungen an das Projekt beschrieben werden.

Geschrieben werden die Attribute auf ovale Karten. Auch hier können Form und Farbwahl standardisiert werden. Auch dies stellt eine Vereinfachung und Professionalisierung dar:

- DoDs – BLAU
- Risks – ROT
- Use cases – GRÜN.

Gepinnt werden die Attributkarten an die passenden Karten der höchst möglichen Ebene. Gehört beispielsweise eine Risikokarte zu einem Task, ist auch nur dieser Task von diesem Risiko betroffen. Pinnt man eine solche Karte jedoch neben ein Epos, ist sie also dem Epos zugeordnet, vererbt sie sich auf alle darin enthaltenen Stories und Tasks.

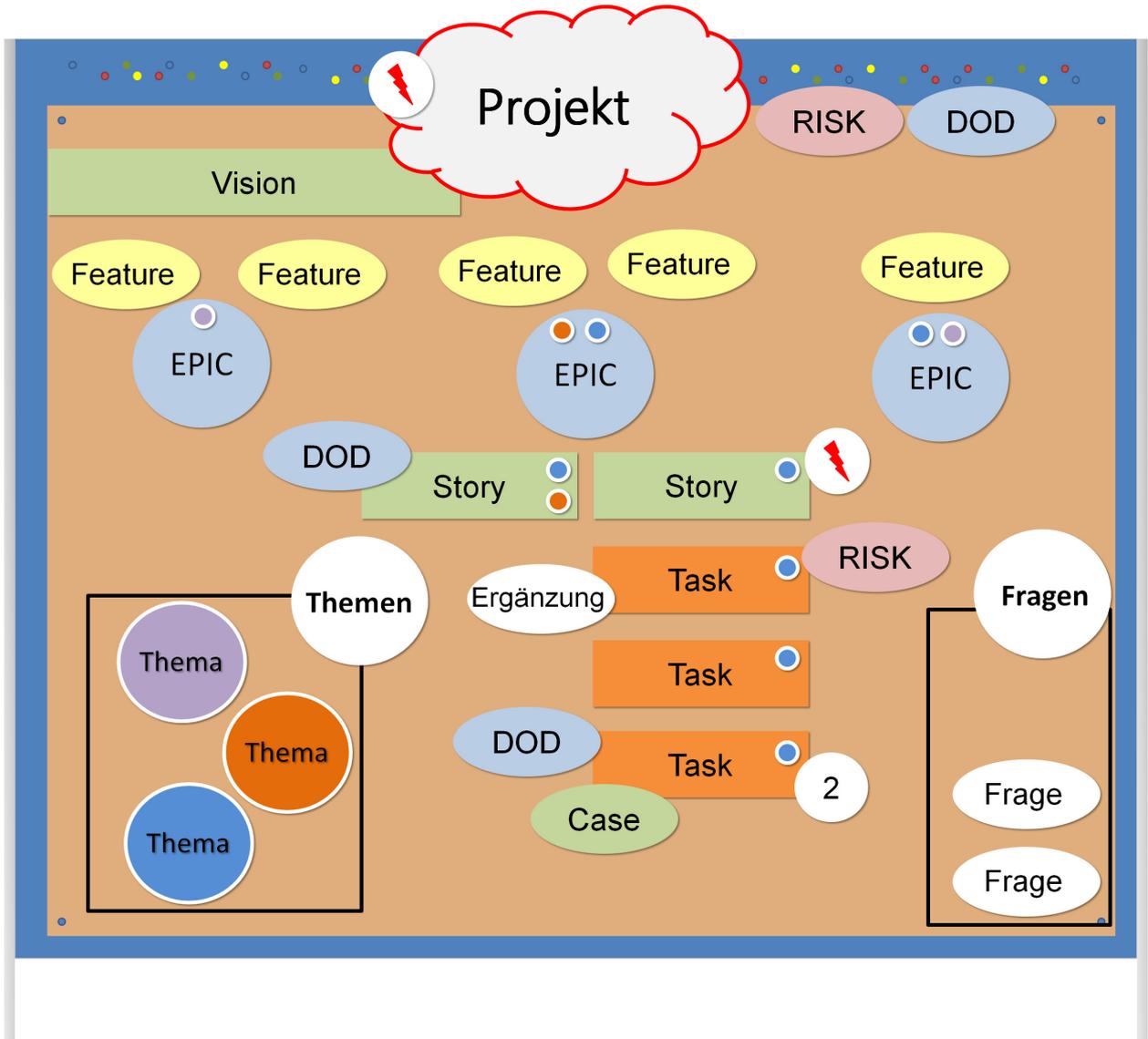
### 5.3.2 Fragen und Blitze



Analog der klassischen Kartenmoderation werden Hinweise, Unstimmigkeiten und daraus resultierende Fragen „geblitzt“. Dazu werden Blitz-Karten verwendet und an die betroffenen Elemente gepinnt. Dies kann die gesamte Workshop-Zeit über passieren.

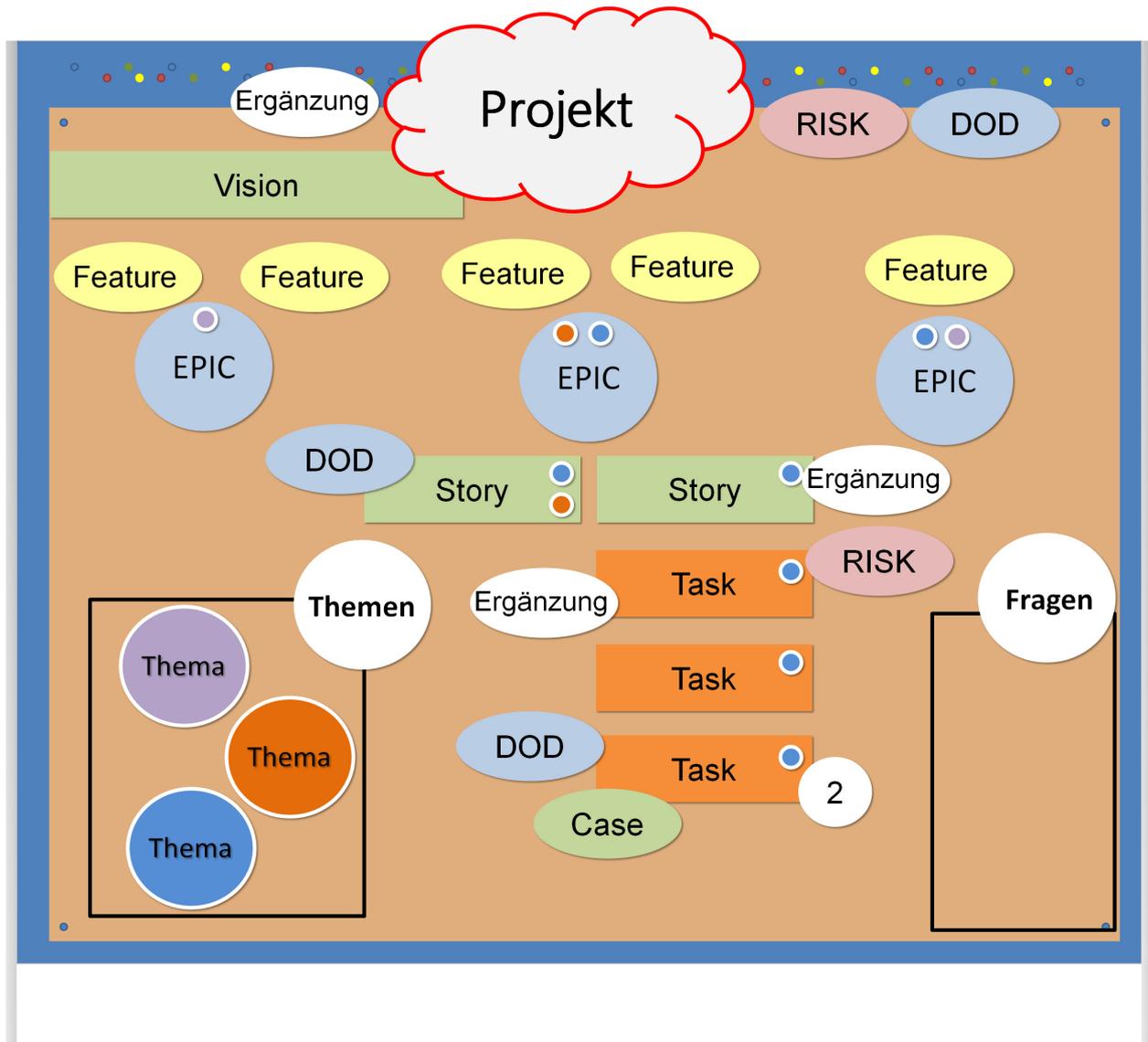
Solange der Auftraggeber/ die Auftraggeber\*in dabei ist, können die Fragen schnell und direkt geklärt werden.

Auch hier werden die geklärten Blitze durch weiße Attribut-Ovale ersetzt. So können die neu erhaltenen Informationen nicht verloren gehen. Auch im Fotoprotokoll des Workshops wird man die Details nachvollziehbar wiederfinden.



Generelle Fragen können auf einer Frageliste festgehalten werden. Diese wird solange abgearbeitet, bis alle Fragen geklärt worden sind. Bei Bedarf werden auch hier die Antworten auf ovale Antwortkarten geschrieben und den passenden Strukturelement zugeordnet.

### 5.3.3 Ergänzungen & Recomposition



Wenn das agile Team und der Product Owner das Gefühl haben, dass die Mindmap vollständig ist und alles Wichtige ergänzt worden ist, ist die Dekomposition abgeschlossen.

Nun kann es sein, dass die Fachexpertinnen auch jetzt erst wirklich wissen, was sich hinter dem Projektnamen und der Vision verbirgt. Gleichzeitig kann es jedoch passieren, dass der Auftraggeber/ die Auftraggeber\*in mit der Mindmap nichts anfangen kann. Dies liegt oft an einem untrainierten Neo-Cortex. Nicht umsonst ist er/ sie keine Expert\*in geworden.

Um dennoch in einer Feedbackschleife zu prüfen, ob das Verständnis des Projektes auf allen Seiten dasselbe ist, wird nun eine Rekombination empfohlen:

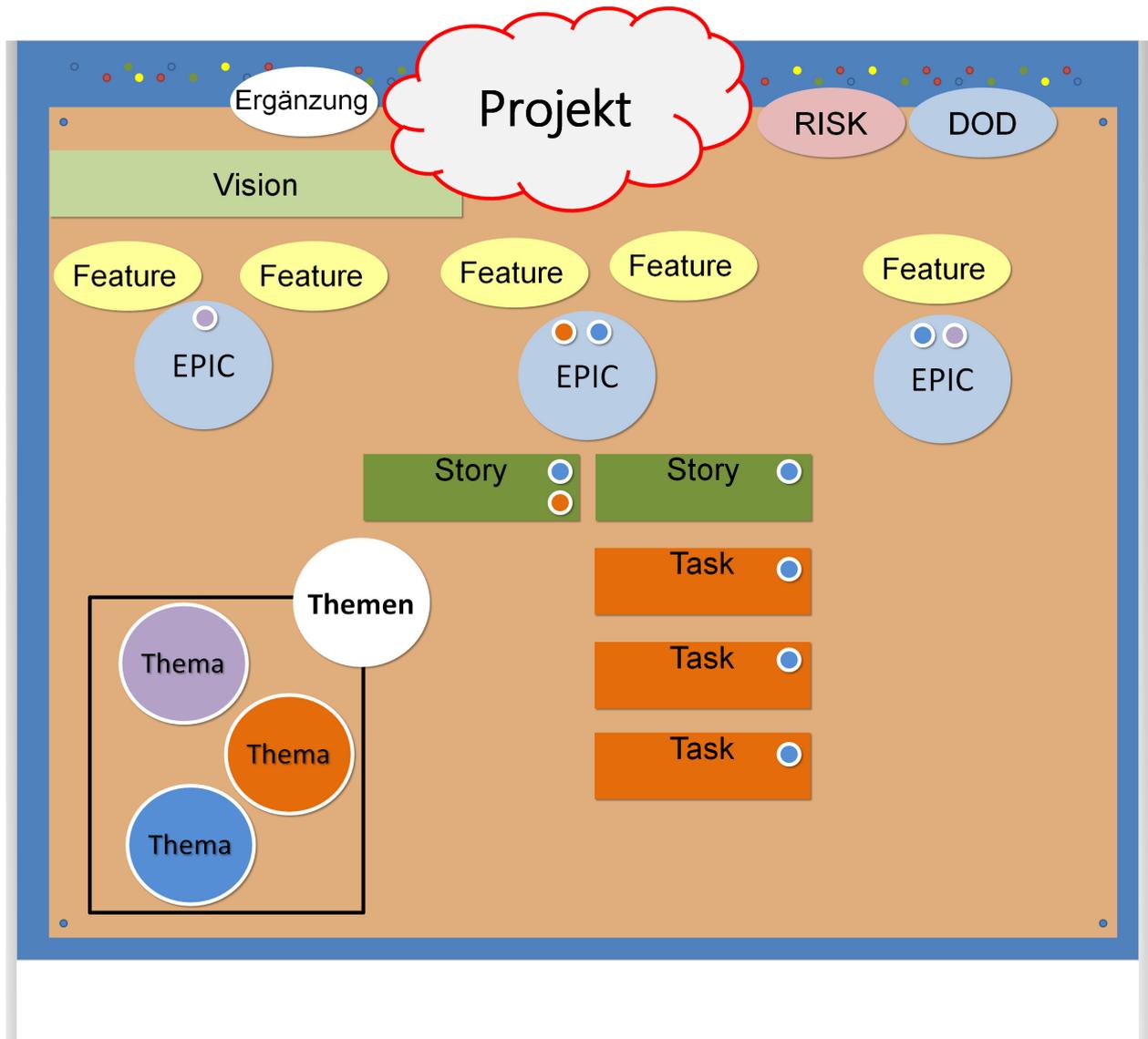
Der Produkt Owner setzt die Bausteine der Mindmap geschickt in eine spannende Geschichte zusammen, die dem Auftraggeber/ der Auftraggeber\*in prosaisch, in ähnlicher Emotionalität wie ursprünglich vorgetragen, wiedererzählt wird.

Dabei können weitere Ergänzungen in der Map erfolgen, zum Beispiel weitere Stories, Tasks und Attribute hinzukommen.

Übrigens gilt dies nicht nur für den Zeitraum des Konzept-Workshops. Über den gesamten Projektzeitraum können Epen, Stories und Tasks jederzeit ergänzt und verändert werden. Denn hiervon lebt das Projekt, dessen Produkt, die Zufriedenheit von Auftraggeber\*in und damit auch die aller anderen Projektbeteiligten.

## 5.4 Story cards

### 5.4.1 Zusammenfassung

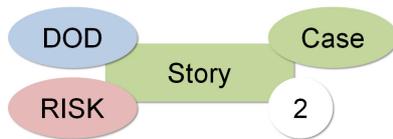


Mit den angepinnten Karten möchte man im Laufe des Projektes arbeiten. Immer wieder wird man sie ab- und umpinnen, um sie neu zu ordnen, zu sortieren und zu priorisieren. Vor allem die vielen Ergänzungs- und Attributkarten machen dies oft aufwändig.

Um diesen Aufwand zu reduzieren, erweitert man die grünen Karten mit den Storynamen zu reinen Story-Karten. Der dunklere Grünnton soll dies in den Grafiken symbolisieren. Mit Tasks kann ähnlich verfahren werden.

Schließlich haben die Story cards nicht nur auf der Vorderseite meist noch Platz. Auch die Rückseite ist noch ungenutzt. Man erweitert also die Struktur der Karten und schreibt alle Attribute und Ergänzungen dazu und verliert damit den Ballast.

## 5.4.2 Aufbau



<b>Priorität</b>	<b>Story-Name</b>	<b>Story Points</b>
<b>WER (als Benutzer):</b>		
<b>WAS (wünsche ich mir):</b>		
<b>WARUM (so dass):</b>		
<b>Risiken</b>		<b>Story Points nachträglich</b>

Normiert worden ist der Aufbau von Story cards nicht eindeutig. Eine Standardisierung im eigenen Hause ist dennoch ratsam. So können Fluktuationen, Rollenwechsel und Multiprojekte, in denen Product Owner, SCRUM-Master und agile Mitarbeiter\*innen gleich mehrere, gleichzeitig ablaufende Projekte betreuen, unkomplizierter abgebildet werden.

Das obige Bild zeigt einen typischen Aufbau der Vorderseite einer Story card. Ergänzt werden die Priorität der Story, die später Grundlage sein wird, in welcher Reihenfolge Stories abgearbeitet werden. Hinzu kommen die Story Points. Dies sind virtuelle Aufwandseinheiten, die auch meist *später* vom Product Owner mit dem agilen Team ausgepokert werden. Weiter unten kommt der entsprechende Abschnitt.

Da Stories häufig mit dem Wunsch eines oder einer Beteiligten verbunden sind und es auch bestenfalls einen Grund für einen solchen Wunsch gibt, werden die Attribute:

- Wer
- Was
- Warum

ergänzt. So können kausale Bezüge jederzeit wieder hergestellt werden, und man weiß bei Rückfragen zu Stories sofort, an wen man sich wenden kann. Weiterhin werden unsinnige Wünsche durch dieses Vorgehen schnell enttarnt.

Auf den unteren Rand der Vorderseite schreibt man oft noch die Risiken, die mit der Story verbunden sind und ein Ergänzungsfeld für Story Points, die sich erst später als notwendig erweisen können, um die jeweilige Story auch wirklich abzuschließen.

Einen gesonderten Risikoworkshop wie im klassischen Projektmanagement gibt es also im agilen Kontext nicht. Dennoch wird man umso häufiger über Risiken sprechen müssen. Schließlich geht es im Projektmanagement nur um Risiken (s. Buch *Klassisches Projektmanagement*).

Priorität	Story-Name	Story Points
<b>WER (als Benutzer):</b>		
<b>WAS (wünsche ich mir):</b>		
<b>WARUM (so dass):</b>		
<b>Risiken</b>		<b>Story Points nachträglich</b>

### 5.4.3 Rückseite

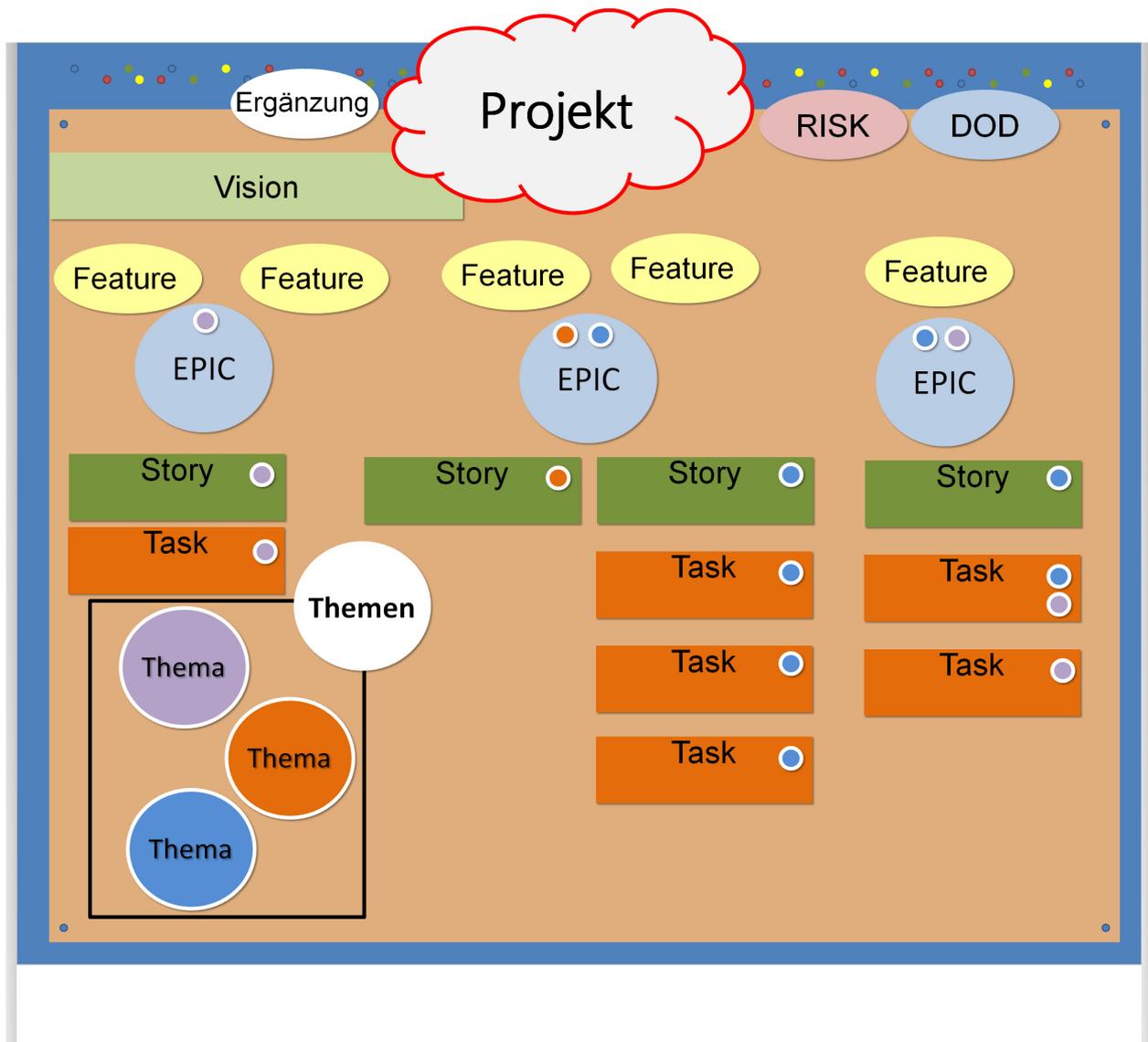
<p><b>Testszenario/ Vorbedingung (DOR – Definition of Ready):</b></p>  <p><b>Test/ Aktion:</b></p>  <p><b>Erwartetes/ erhofftes Ergebnis (DOD – Definition of Done):</b></p>
--

Wie schon geschrieben, bleiben auch die Rückseiten von Story Cards nicht ungenutzt. Hier gilt auch wieder dasselbe für Task-Karten.

Auf die Rückseite kommen häufig die Qualitätskriterien – also die DoD – die Definition of Done. Zudem ergänzt man oft auch gleich ein Testszenario, in dem ein DoD-Kriterium später nachweislich auf die Probe gestellt wird.

Ein weiteres, ähnlich klingendes Kriterium, nennt dich DoR. Dies steht für *Definition of Ready* und entspricht im klassischen Projektmanagement dem Vorgängerelement im Projektstrukturplan (PSP). Eine solche kausal-chronologische Verkettung braucht man auch hier, im agilen Umfeld. Beschrieben wird, welche Vorbedingungen erfüllt sein müssen, damit diese jeweilige Story begonnen und abgewickelt werden kann.

## 5.4.4 Zusammenfassung



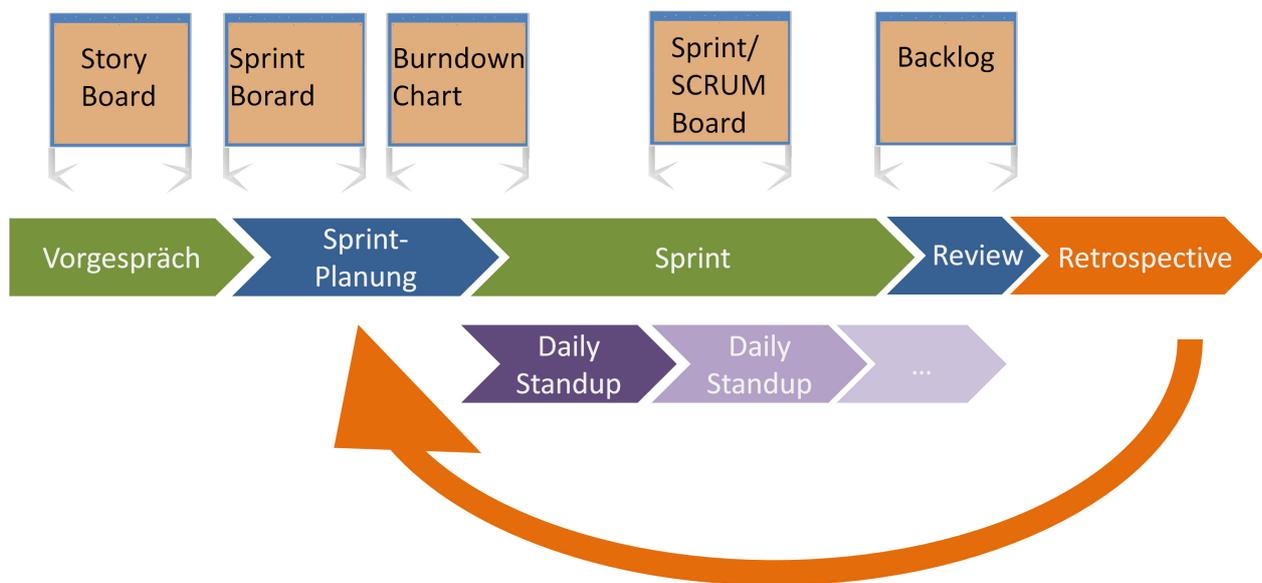
Auch bei dieser Detailarbeit können sich noch weitere Stories und Tasks ergeben. Als vorläufiges Endprodukt der Konzeptionsphase kann sich also ein Bild, wie das obige ergeben.

Ob man hierfür nun tatsächlich Moderationskarten und Pinnwände verwendet, auf Magnetwände und Post-it oder kleine Karteikarten zurückgreift, die man mit Magneten fixiert, ist oft dem Umfang und den Vorlieben geschuldet. Auf jeden Fall finden haptische Methoden, in denen man Papp- oder Papierkarten anfassen und umspinnen kann, in agilen Teams meist weit mehr Anklang und fördern das aktive Miteinander des eher, als eines der vielen elektronischen Werkzeuge, die der Markt als Alternative bietet.

## 5.5 Iterative Planung

### 5.5.1 Iterativer Ablauf

Agiles Projektmanagement beschreibt einen visionsorientierten, iterativen Prozess der schrittweisen Annäherung an ein erst einmal unbekanntes Ziel. Klein- und feinteilig schreitet man voran und kann dank kleiner Intervalle immer wieder zeitnah prüfen, ob man noch auf den richtigen Weg ist. Lange Strecken in die falsche Richtung, die man bei klassischen Projekten nicht selten finden, werden hierdurch vermieden.



*Iteratives Vorgehen im agilen Projekt – der orange Pfeil stellt eine Schleife dar.*

Unterschiedliche Werkzeuge, im agilen Projekt oft mit „Artefakt“ bezeichnet, begleiten den iterativen Prozess. Dies beginnt mit dem Story Board, das für das Vorgespräch oder den daraus entstandenen, oben beschriebenen Konzept-Workshop verwendet wird.

Gleich nach dem Workshop kann mit Planung und Umsetzung begonnen werden. Geplant wird dabei immer abschnittsweise. Die iterativen Abschnitte nennen sich, es ist oben ja bereits beschrieben worden, „Sprints“ oder direkt „Iterationen“. Das hierfür verwendete Board nennt sich unter anderem Spint- oder SCRUM-Board. Manchmal spricht man auch von Kanban-Boards. Wichtig ist, dass das Grundprinzip, gleich, wie man das Board auch nennen mag, immer dasselbe ist.

Nach der Konzeption beginnt, wie man sieht, also gleich der erste Sprint mit dessen Planung und Umsetzung. Diese Umsetzung dauert meist die auch bereits oben erwähnten zwei bis vier Wochen. Länger sollen sie gehen, um sich nicht doch noch im Dickicht der Komplexität in ein vernachlässigtes Risiko zu verrennen.

Während des Sprints finden die Daily Stand-up Meetings oder Daily SCRUMs statt, in denen sich das agile Team gemeinsam vor das SCRUM-Board stellt und einander über den jeweils aktuellen Stand informiert.

Ein Burndown Chart dient dabei dem Controlling. Es hilft bei der Abschätzung, wie lange das Projekt, Epics oder Stories dauern werden.

Häufig haben auch die anderen verwendeten Boards nicht nur eine Planungsfunktion, sondern dienen gleichzeitig als Backlog: Sobald Stories und Tasks begonnen und schließlich abgearbeitet werden, wandern sie über die Boards und ändern ihren Status. Wie in einer Checkliste bleibt am Ende bestenfalls nichts mehr offen. Dann ist das Backlog abgearbeitet. Das Backlog ist also, neben dem Burndown Chart, ein weiteres integrales Controlling-Instrument.

Nach einem jeden Sprint ist ein Inkrement entstanden, also ein weiteres Puzzelteil des wachsenden Produktes. Gleich nach einem Sprint wird es „ge-reviewed“. Das heißt, Auftraggeber\*in und Product Owner schauen es sich gemeinsam an und beurteilen es.

Entspricht es den Anforderungen und Wünschen, bestenfalls in den DoDs festgelegt und bereits getestet, kann im nächsten Sprint das nächste Puzzelteil inkrementell erstellt werden. Weicht es vom Ideal ab, dient der nächste Sprint der Nachbesserung oder Neuerstellung.

Nun noch das auch schon oben erwähnte Lessons Learnt, hier heißt das Artefakt „retrospective“. Gemeinsam schaut man in der Retrospektive, ob alles gut läuft und alle Beteiligten zufrieden sind. Ansonsten werden sofort Optimierungen durchgeführt und gleich in der nächsten Runde angewendet. Nur so werden Zufriedenheit und Effizienz bestmöglich nicht nur bewahrt sondern auch verbessert.

In einer solchen „retrospective“ kann sich auch herausstellen, dass ein Projektmitglied doch weniger geeignet erscheint, als erwartet und notwendig. Dies kann auch den Product Owner und SCRUM-Master betreffen. Schnell sollte einvernehmlich und behutsam-sozialkompetent erörtert werden, wie man weiter vorgehen möchte.

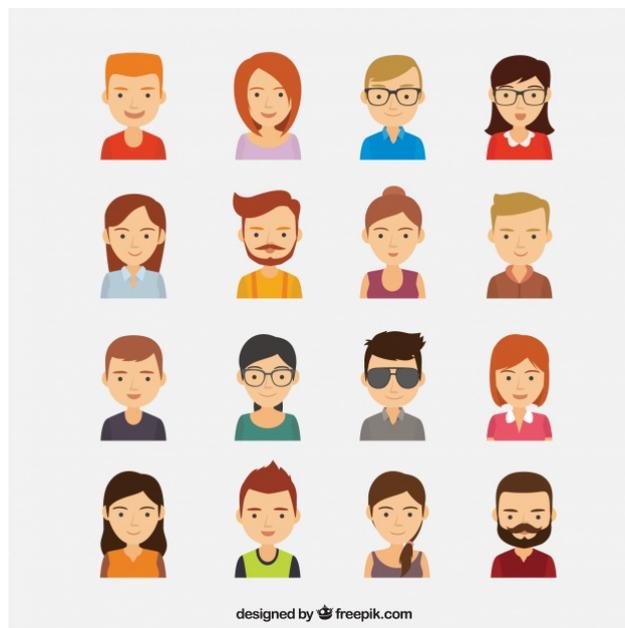
Auch ein Rollenwechsel ist immer eine schönes Vorgehen – nicht nur für den eben benannten Fall, sondern auch im Generellen. Denn so kann jede\*r einmal SCRUM Master sein und vielleicht auch Product Owner. Wobei der Wechsel

des SCRUM Masters meist einfacher ist als der des Product Owners, da man den Auftraggeber/ die Auftraggeber\*in ansonsten immer wieder mit neuen Ansprechpartnern („Buddies“) konfrontieren müsste. Dies kommt meist „nicht so gut rüber“.

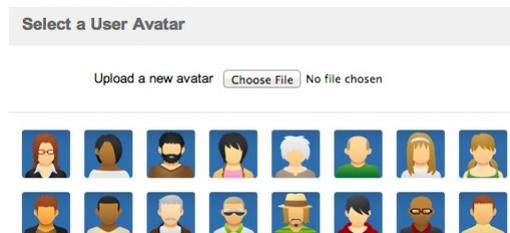
## 5.5.2 Avatare

In der Planung eines Sprints/ einer Iteration wird man den umzusetzenden Tasks konkrete Teammitglieder des agilen Teams zuordnen. Hierzu kann man entweder ein Namenskürzel verwenden, wie MD, das man auf die jeweilige Karte schreibt, oder für das man eine separate Spalte auf das Board legt, reale Portraitfotos der Mitglieder – oder, alternativ – Avatare.

Als Teammitglied suche ich mir dazu ein Avatarbild aus, das aus meiner Sicht am besten zu mir passt. Es müssen auch keine menschlichen Köpfe sein. Oft findet man auch Tiergestalten oder Comic-Figuren in der Auswahl. Auch hier steht die Beteiligung des Unterbewusstseins am Prozess im Vordergrund, das mit Farben und Formen weit mehr anfangen kann als mit Worten und stark zur Motivation beiträgt.

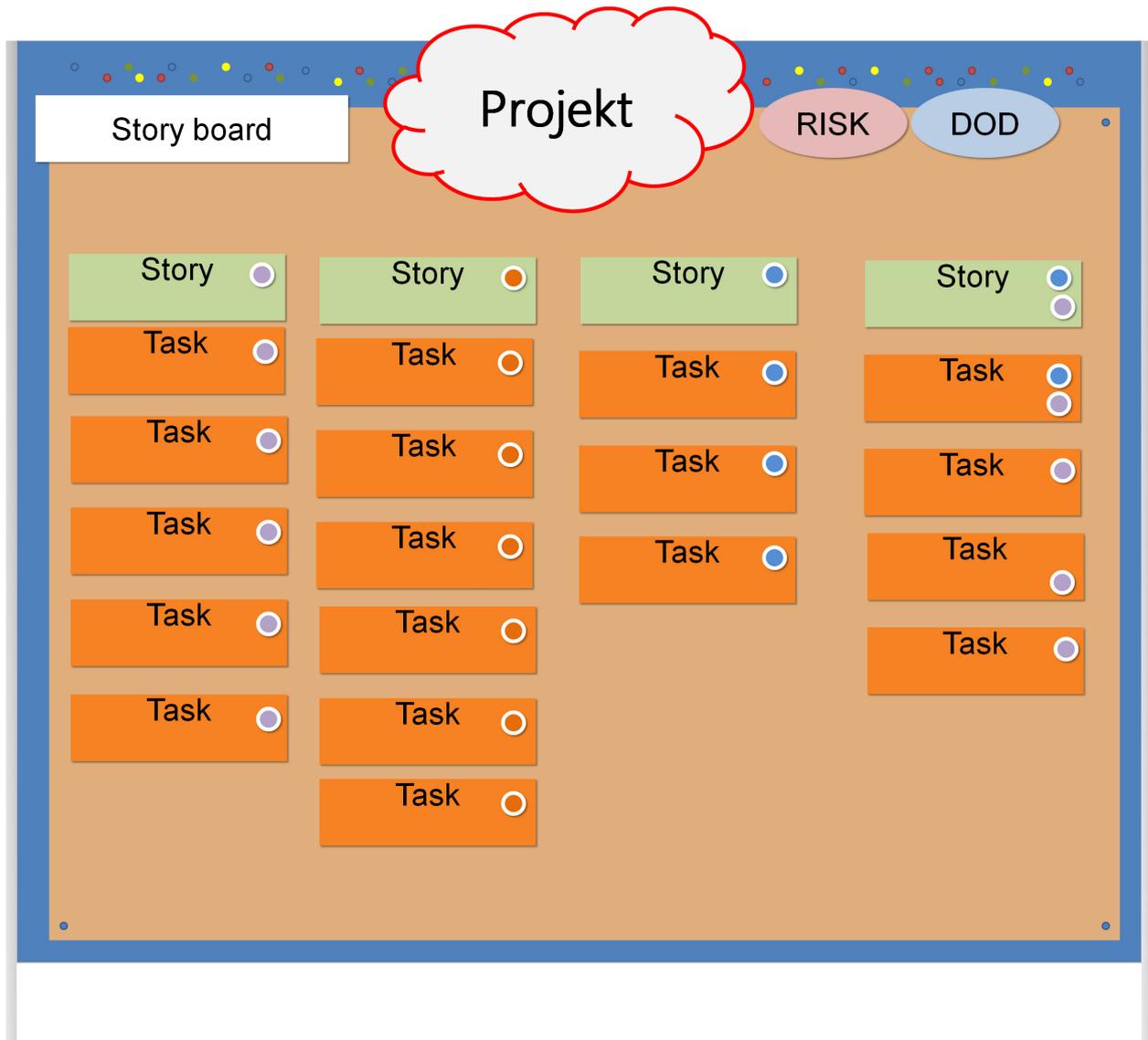


*Eine Variante für Avatare*



*Hier Avatare mit einer größeren kulturellen Vielfaltigkeit. Schnell wird Diskriminierung zu einem KO-Kriterium.*

### 5.5.3 Story Board / Story Backlog / Product Backlog



Kommen wir nun zur Planung - des nächsten Sprints/ der nächsten Iteration. Während sich die Projektmitarbeiter\*innen ihre Avatare aussuchen, überlegen sich Auftraggeber\*in und P. O. gemeinsam, mit welcher Story die Reise begonnen werden oder weitergehen soll.

Dazu stellen sich beide vor das Story Board und fachsimpeln über folgende Fragen:

- Bei welcher Story ist man auf der sicheren Seite, kann also ein sicheres Fundament setzen?
- Welche Story ist auch schon so weit, dass man mit ihr beginnen könnte (DoR – Definition of Ready erfüllt?)
- Welche Story bietet auf dem Auftraggeber/ der Auftraggeber\*in Quick Wins – also Ergebnisse, die ihm/ ihr/ \* auch im eigenen Hause und Umfeld Pluspunkte einbringen. Liefert ein Projekt schnell Fortschritte, wird es auch eher im Fokus der Aufmerksamkeit bleiben und eher gefördert werden.

Haben sich beide für eine – oder besser auch gleich eine zweite und dritte – Story entschieden, teilen sie dies dem agilen Team mit. Dieses kann nun noch beratend etwas dazu sagen oder durch ein Veto Einfluss nehmen. Denn die fachliche Vielschichtigkeit ist im agilen Team oft doch noch einmal größer als die notwendige teils „nur“ singuläre Fachkompetenz des P. O.‘.

Ist die Entscheidung für die nächste Story/ nächsten Stories getroffen worden, kann sich der Auftraggeber/ die Auftraggeber\*in zurückziehen – nicht jedoch der Product Owner. Denn dieser eröffnet nun gleich die Pokerrunde.

Das Product Backlog – also die verbleibenden Stories auf dem Story Board - wird regelmäßig gewartet. Stories werden neu zusammengestellt, Tasks ergänzt und vieles mehr. Dieser Prozess nennt sich:

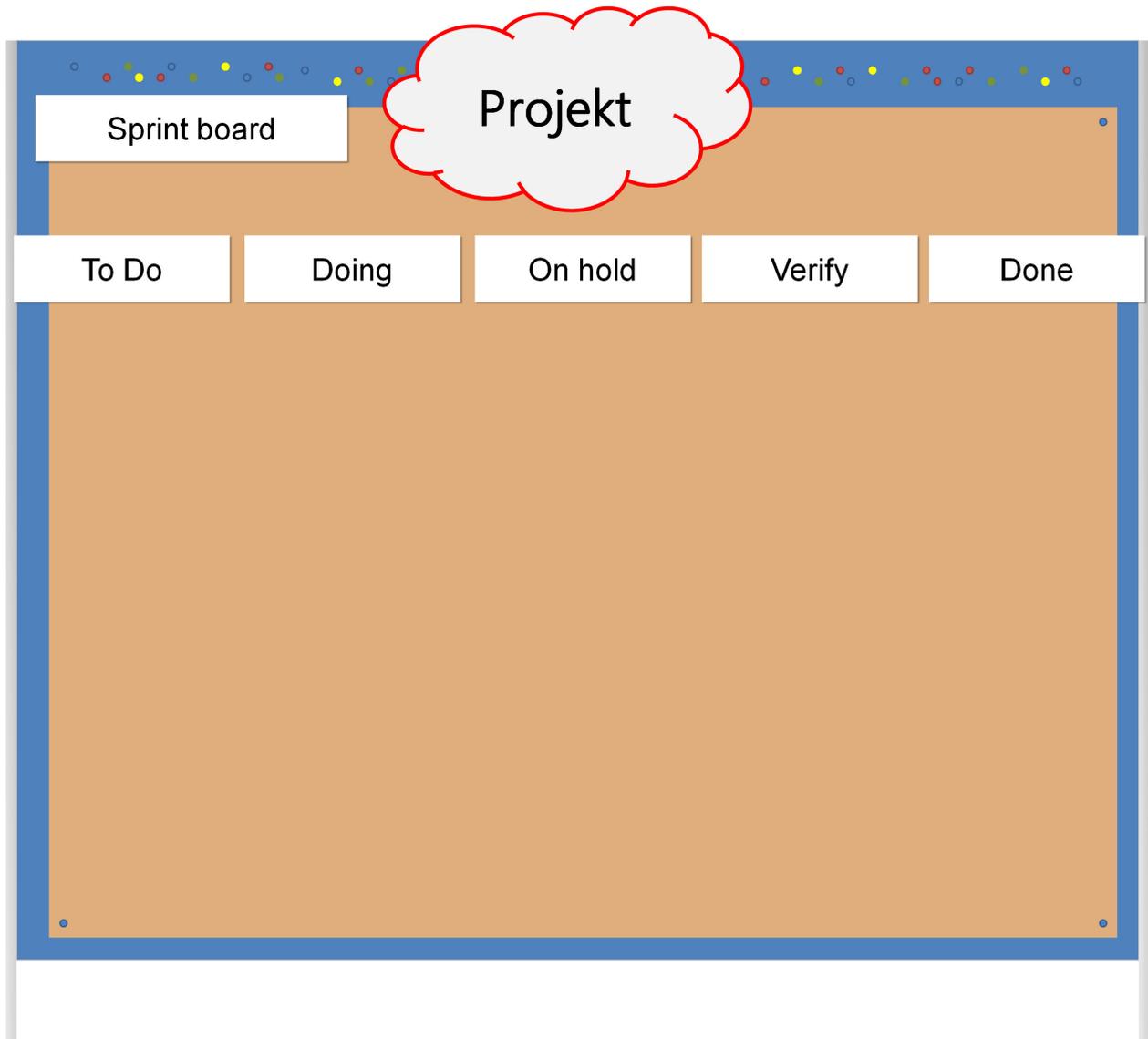
- Backlog Refinement.

Es ist hilfreich, hierfür ein eigenes Meeting zu schaffen - oder explizit einen Block in einem vorhandenen Meeting zu blocken. Dies ist dann, pragmatisch, das:

- Backlog Refinement Meeting.

## 5.5.4 Sprint Board/ SCRUM Board/ Kanban Board

### 5.5.4.1 Sprint zusammenstellen



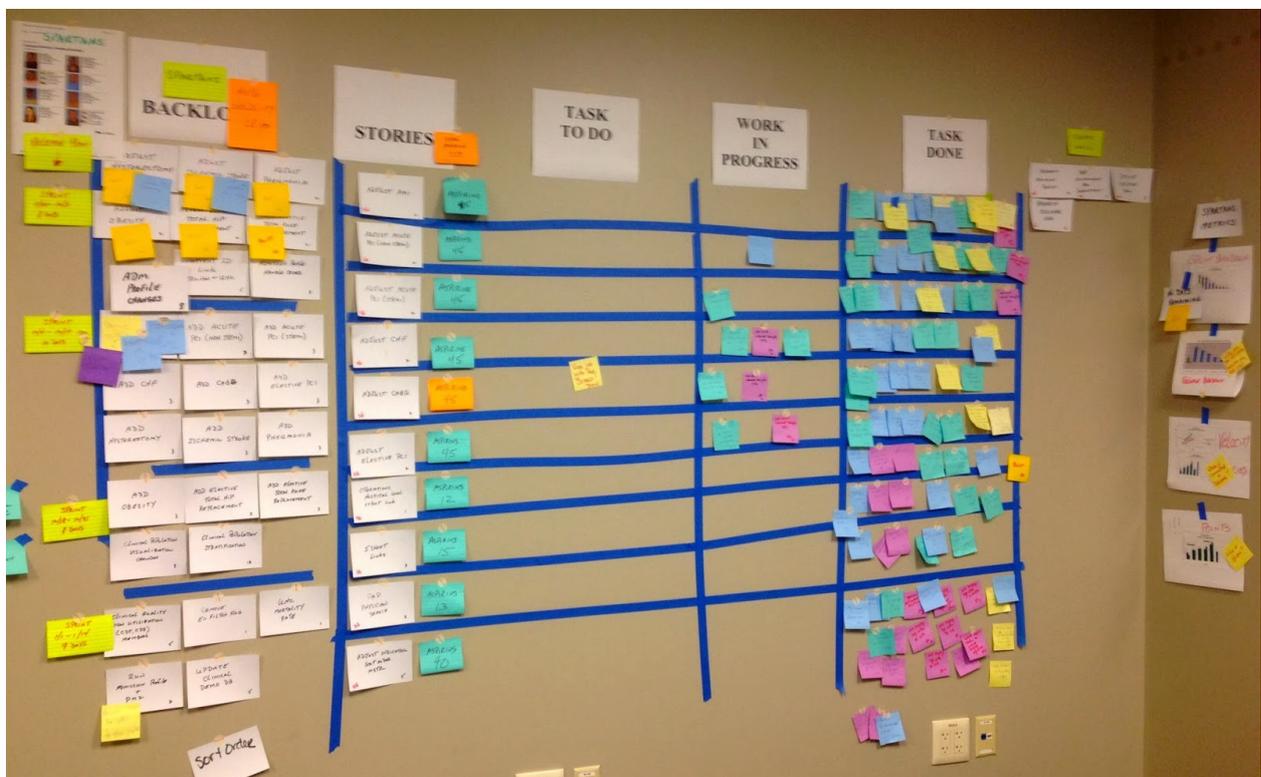
Gleichzeitig wird neues Board mit ins Spiel gebracht, das die folgenden verschiedenen Namen tragen kann:

- SCRUM-Board
- Spint-Board
- Kanban-Board
- und einige weitere.

Die Grundstruktur ist durch standardisierbare Spaltenüberschriften gegeben. Hier sind es die Folgenden:

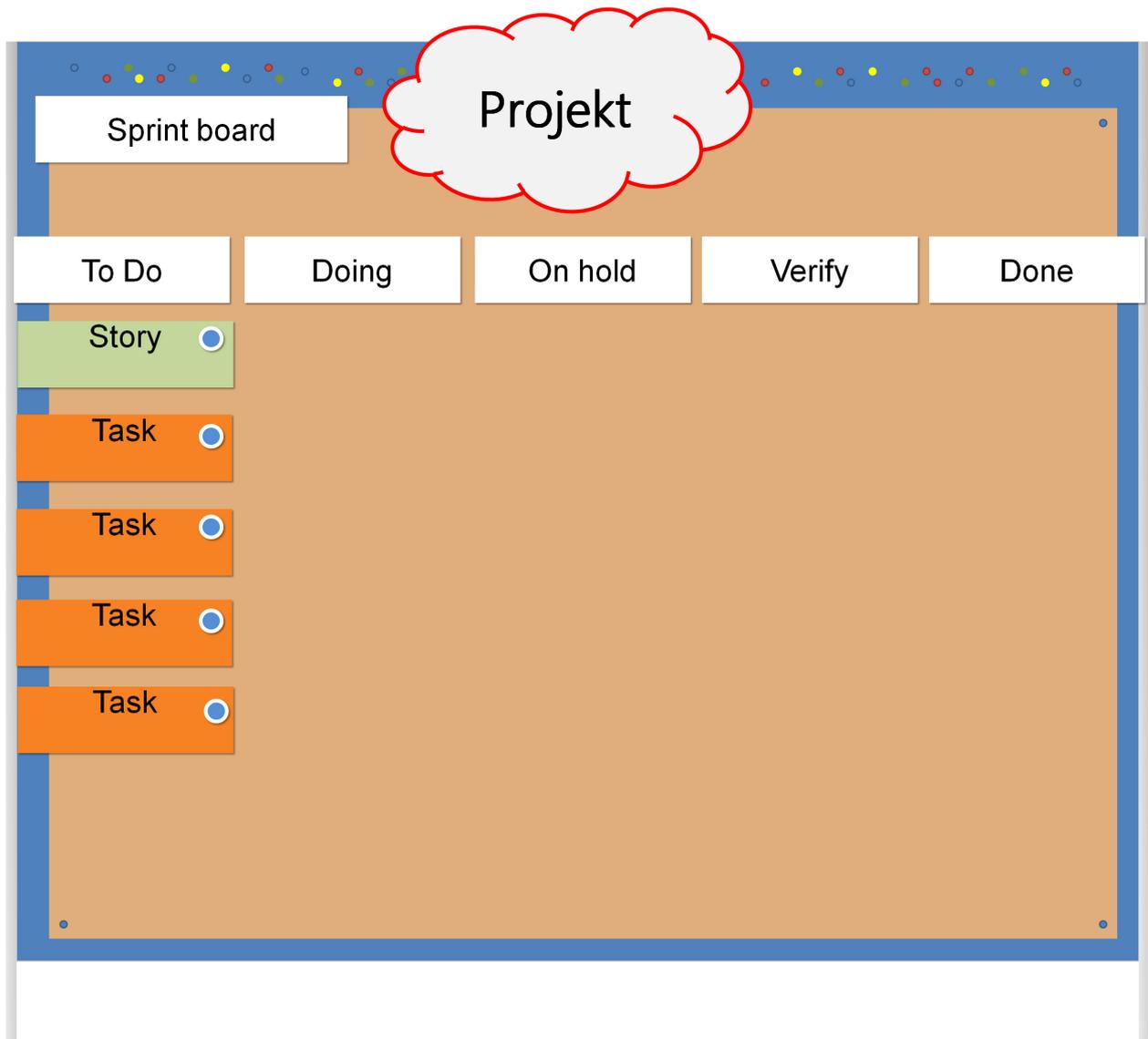
- **To Do** – noch zu erledigende Aufgaben (diese Spalte ist gleichzeitig das oben erwähnte Backlog, über das überprüft werden kann, ob nach dem Sprint auch wirklich alles abgearbeitet worden ist)
- **Doing** - begonnene und laufende Aufgaben. Manchmal erhält diese Spalte auch den Namen „Work in Progress“.
- **On hold** – beherbergt Aufgaben, die für einen Moment „aus Eis gelegt werden müssen“. Dies kann passieren, wenn zum Beispiel ein wichtiger Gesprächspartner gerade nicht zur Verfügung steht oder Informationen fehlen. Auch „Standby“ oder „Waiting“ sind typische Synonyme.
- **Verify** – oder auch „Test“ dient der Überprüfung der DoDs (Definition of Done) auf Basis der Informationen auf der Rückseite von Story- und Taskkarten. Getestet werden kann sowohl vom Product Owner als auch einem agilen Team-Mitglied. Hier finden wir also einen wichtigen Qualitätssicherungsaspekt vor.
- **Done** – erfolgreich abgeschlossene (und bei Bedarf, wenn ein DoD vorhanden war, getestete) Aufgaben.

Werden regulär - und nicht nur in Ausnahmefällen, zu denen wir gleich kommen werden – mehrere Stores parallel abgearbeitet, kann auch eine weitere Spalte für die Story-Namen ergänzt werden, wie zum Beispiel in der folgenden Abbildung.



Typisches SCRUM-Board – es muss nichts kosten.

### 5.5.4.2 Story-Sprint-Zuordnung

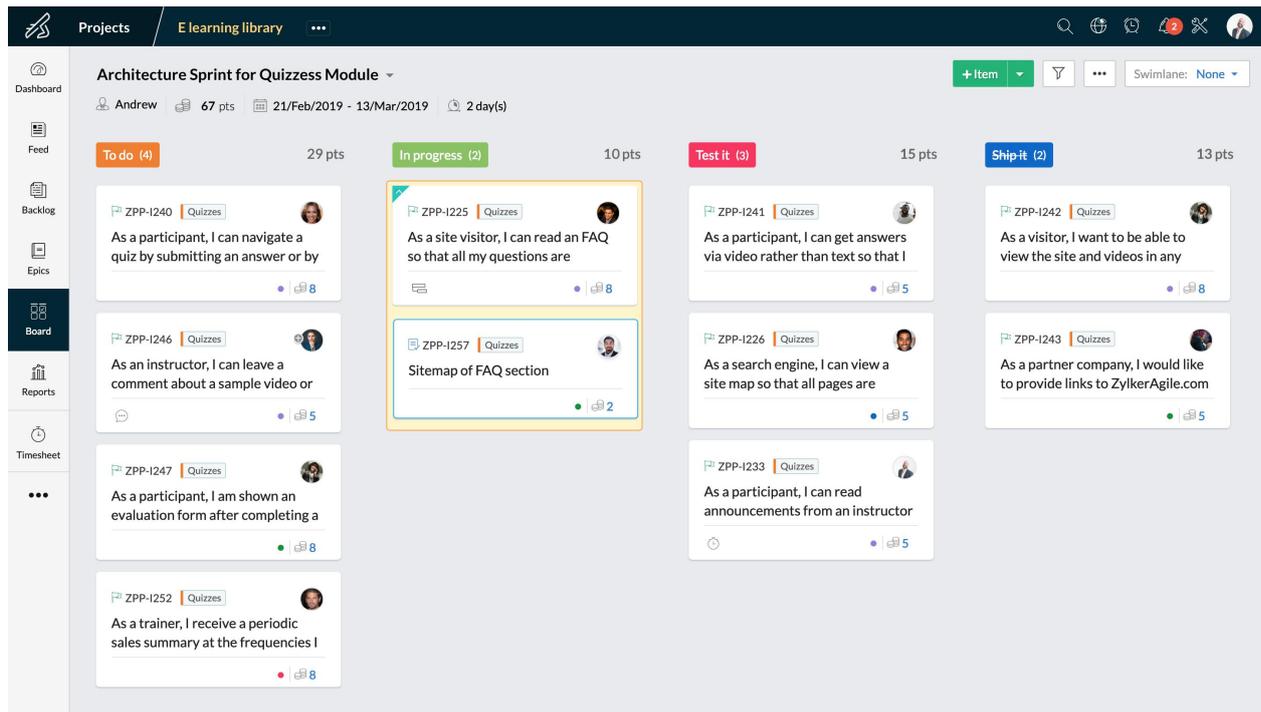


Auf die so vorstrukturierte Wand wird nun die ausgewählte Story umgepinnt. Das Story Boards wird also um den Sprint reduziert. Damit erfüllt das Story auch die Funktion eines Story Backlogs.

Jetzt bleibt noch die Frage offen, wie viel Zeit die Umsetzung der Tasks benötigt.

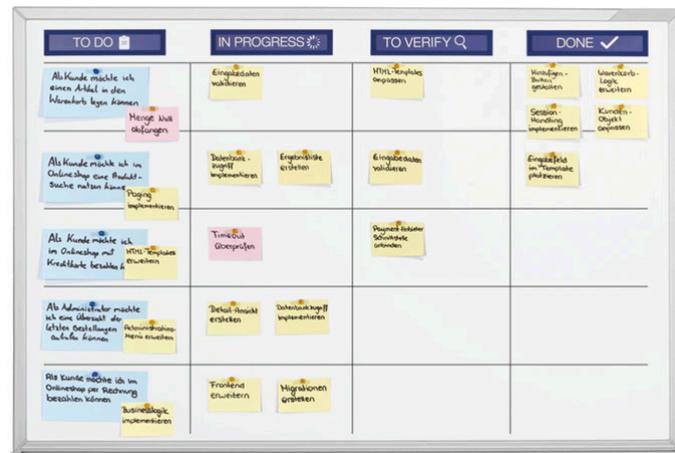
### 5.5.4.3 Werkzeuge

Alternativ zu haptischen Boards sind oft auch elektronische Werkzeuge im Einsatz. Entscheidend ist dabei die Möglichkeit, Boards elektronisch zu erstellen. Vom Aufbau her sind sich die meisten Werkzeuge sehr ähnlich. Notwendig wird der Einsatz bei dezentralen Teams, die vor allem die Daily Stand-up Meetings/ Daily SCRUMS nicht an einem gemeinsamen Ort abwickeln können. In diesem Fall öffnen alle Mitglieder ihre elektronischen Boards und schalten sich über eine Telefonkonferenz zusammen.



*Eines von vielen elektronischen Board-Tools*

Ist eine räumliche Trennung nicht nötig, kann man auf vorstrukturierte Boards einschlägiger Hersteller zurückgreifen.



Vorstrukturiertes Magnet-Board



Auch mit Rollen erhältlich. Diese Größe reicht aber bei den meisten Projekten nicht aus.

Auch ganze Materialsets sind auf dem Markt verfügbar. Hersteller toben sich hier regelrecht aus.

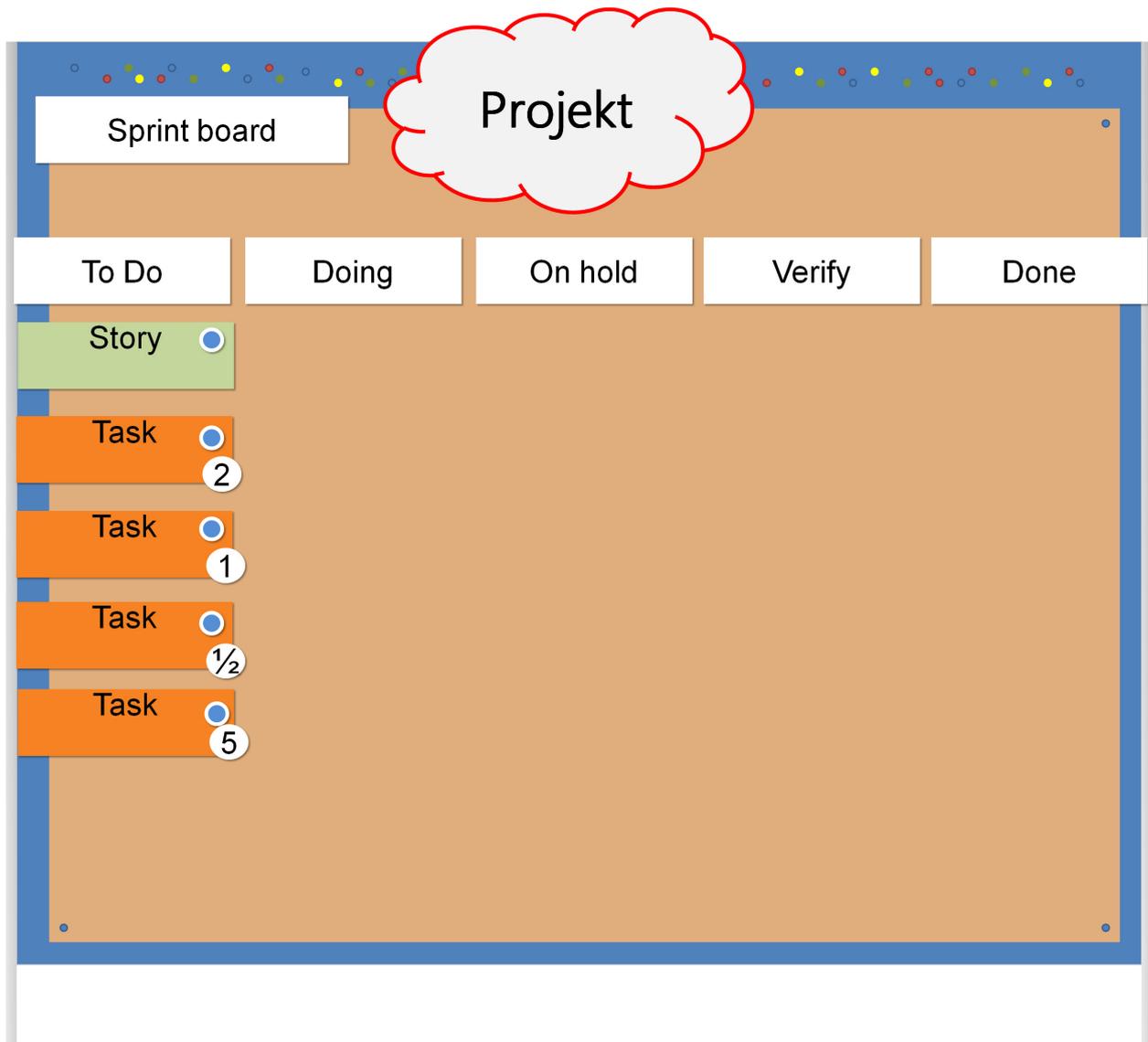


*Sets mit Neodym-Powermagneten, Strukturierungsrollern und Reinigungsmaterialien*



*Karteikartensysteme als Hilfestellung für einen professionellen SCRUM-Prozess, gleich mit Karten-Sets für das Planning Poker (zu dem wir auch gleich kommen)*

#### 5.5.4.4 Story Points pokern



Ermittelt werden Aufwände im agilen Vorgehen durch Pokern. Dabei können reale Einheiten verwendet werden, wie Aufwandsstunden oder Leistungstage. Alternativ wird mit virtuellen Einheiten gearbeitet, mit Story Points.

Story Points sind oft intuitive Einheiten, mit denen gut gerechnet und verglichen werden kann. Geht es zum Beispiel um die Erstellung von Internetseiten und jede orange Task-Karte steht für eine solche Seite, könnte folgende Zuordnung Einsatz finden:

1. Point – einfache Seite, nur Darstellung
2. Points – Eingabeformular
3. Points - Eingabeformular mit Überprüfung durch Java Script

4. Points – Zugriff auf Datenbank
5. Points – Antwort wird aus Datenbank über SQL-Abfrage angezeigt.

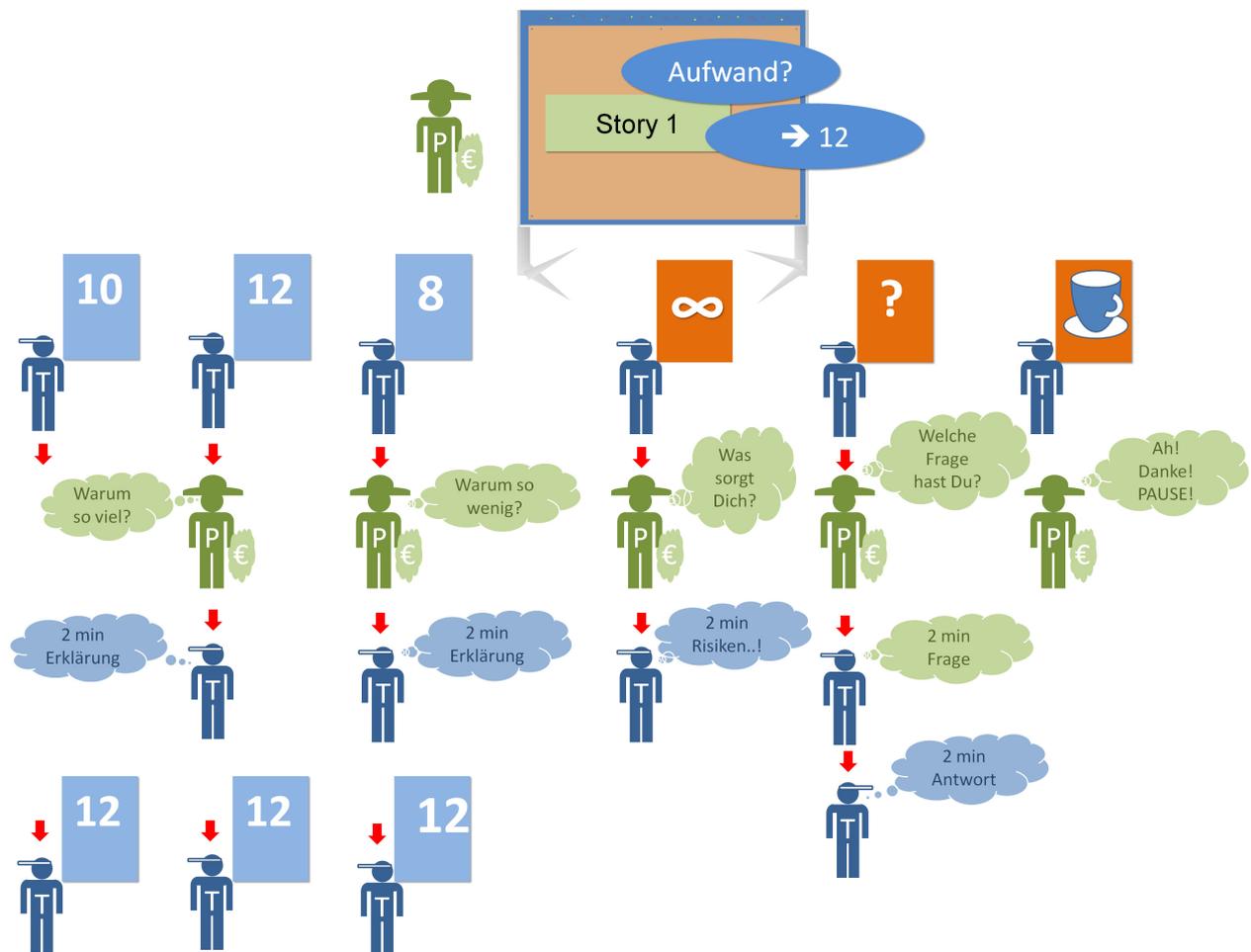
Geleitet wird eine solche Pokerrunde vom Product Owner. Er/ sie/ \* kennt sich fachlich mit dem Produkt gut aus. Dies ist von Vorteil.

Nacheinander werden vom Product Owner die ausgewählten Tasks durchgegangen. Task für Task schätzt das agile Team die jeweiligen Aufwände ab.

Kennt sich das agile Team noch nicht gut oder ist es sehr neu in der Materie, ist es sinnvoll einen Risikoaufschlag auf die Abschätzung zu schlagen, einen Multiplikationsfaktor der der Sicherheit dient, sich vor allen nicht unterschätzt zu haben.

Je geübter das Team in seinen Abschätzungen wird, umso mehr wird sich der Faktor der Zahl 1 nähern und damit irgendwann nicht mehr benötigt werden.

### 5.5.4.5 Planning Poker



Planning Poker im Detail

Damit es beim Bestimmen von Aufwänden nicht zu endlosen Diskussionen kommt und daraus womöglich noch Konflikte entbrennen, wendet man das Prinzip der Juroren beim Eiskunstlauf an. Man hebt Schätzkarten hoch, die vielleicht auch nur der P. O. sehen kann. Darüber zu sprechen ist nicht erlaubt.



Eiskunstkaufwertung

<https://ais.badische-zeitung.de/piece/05/18/43/a4/85476260-h-720.jpg>

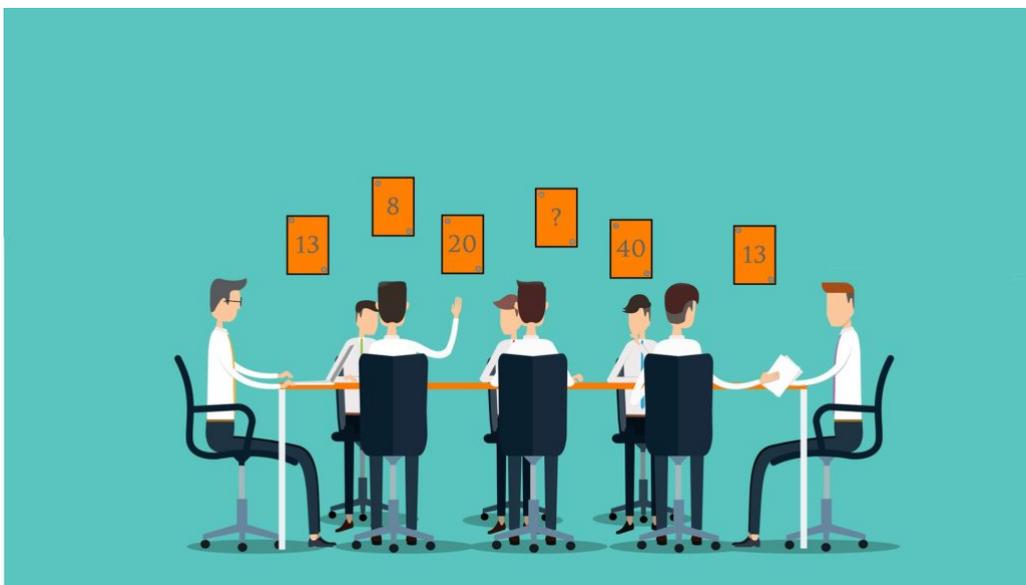
#### 5.5.4.5.1 Zahlenkarten

Konkret fragt also der P. O. in die Runde: „Wir hoch schätzt Ihr den Aufwand für diesen Task. Bitte hebt bei ‚drei‘ gleichzeitig Eure Karten hoch. Eins, zwei, drei!“. Verhindert werden soll durch diesen Zählprozess, dass man sich gegenseitig, interaktiv-systemisch an den Karten der anderen orientiert, gleichzieht oder explizit abweicht.

Wichtig im agilen Pokern ist zudem das gleiche gemeinsame Verständnis über das, was sich hinter einer Aufgabe verbirgt. Werden von den agilen Teammitgliedern unterschiedliche Aufwandsgrößen gehoben, ist davon auszugehen, dass jedes Teammitglied, wenn es mit der Erledigung der jeweiligen Aufgabe betraut werden sollte, auch ein anderes Ergebnis liefern wird.

Um dies zu vermeiden und damit offenlassen zu können, wer schließlich die Aufgabe umsetzt, wird das Team solange den Aufwand für eine Aufgabe pokern, bis alle dieselbe Karte heben.

Hierzu wird den beiden jeweiligen Extrema, also der Person mit der geringsten Zahl und der mit der höchsten, jeweils zwei Minuten Erklärzeit gegen. Beide erklären sich. Im Anschluss erfolgt eine Neuabschätzung.



*Eine typische Pokerrunde*

<https://www.iag.biz/wp-content/uploads/2016/10/451B-Playing-Planning-Poker-1024x581.jpg>

#### 5.5.4.5.2 Meta-Karten

Versteht ein Teammitglied den Inhalt eines Tasks nicht, kann es die Fragezeichenkarte heben. Auch dann erhält es die Möglichkeit, zwei Minuten zu fragen. Ein anderes Team-Mitglied kann daraufhin zwei Minuten antworten.

Die Begrenzung auf jeweils nur zwei Minuten stellt alle Mitglieder auf dieselbe Ebene. Vielredner erhalten keine Chance. Auch Macht- und Statusallüren sind damit recht gut ausgehebelt. In schwierigen Fällen unterbricht der P. O. die redende Person rigoros nach Ablauf der Zeit. Denn deren Einhaltung fällt unter das Stichwort „Time boxing“. Es gibt also eine Zeitbox, die eingehalten werden muss. Festgelegte Zeiten dürfen nicht überschritten werden.

Auch die 15 Minuten eines Daily SCRUMS fallen unter diesen Begriff.

Neben dem Fragezeichen kann man aber auch eine Veto-Karte heben. Als Symbole findet man auf der Karte oft:

- ein Unendlichzeiten
- ein Ausrufezeichen
- einen Blitz.

Auch hier wieder: zwei Minuten für das Veto. Bei Bedarf kann man anschließend einen Redestab in die Runde geben, damit jedes Teammitglied die Möglichkeit hat, je zwei Minuten etwas dazu zu kommentieren, wenn es den Stab überreicht zu bekommen. Hier und da sind mehrere Runden nötig.

Ein solches Veto könnte wie folgt aussehen: „Leute, ich habe im letzten Unternehmen auch mal an einer solchen Aufgabe gesessen. Man unterschätzt schnell, wer hier alles mit an Bord geholt werden möchte. Schnell ist auch der Betriebsrat mit im Boot. Hier sollten wir unbedingt weit mehr Zeit einplanen.“

Pokert man einige Zeit wird früher oder später auch die Karte mit der Kaffeetasse gehoben – oder dem Stück Kuchen. Klar, hier geht es um eine Pause, die gewünscht wird.

### 5.5.4.5.3 Pokerkartensets



Ein SCRUM-Poker-Kartenset aus dem Handel, mit einer kurzen Anleitung.  
<https://seesekey.net/wp-content/uploads/2016/05/scrumcards-1024x768.jpg>

Das besondere an den Pokerkarten ist ihre Fibonacci-Reihung. Die Summe zweier aufeinanderfolgender Karten ergibt die Zahl der dritten. Dabei wird oftmals gerundet, um es einfacher zu machen.



Ein weiteres Set eines anderen Anbieters. Hier verdoppeln sich Kartenzahlen Karte für Karte in etwa. Aus meinen Erfahrungen ist dies eher unüblich, aber nicht falsch. Das Prinzip ist dasselbe.

[https://www.solcept.ch/fileadmin/solcept.ch/user\\_upload/redaktion/tools/planning\\_poker\\_deck\\_2100x740.jpg](https://www.solcept.ch/fileadmin/solcept.ch/user_upload/redaktion/tools/planning_poker_deck_2100x740.jpg)

Früher hatte ich in Seminaren solche Sets auf Visitenkarten verteilt. Doch ist der damit verbundene Aufwand recht hoch. So entschied ich mich zwischenzeitlich für die Programmierung einer App. Noch einfacher ist allerdings die aktuelle Lösung:

Sie finden alle Karten elektronisch auf der Internetseite methoform.de. Wird sie mit dem Smartphone, iPhone oder Tablet aufgerufen, kann ohne die Installation sofort auf die Karten zugegriffen werden. Nach der Auswahl einer Karte braucht dann nur das Display hochgehalten zu werden.

Somit hat man die Karten „immer dabei“, wenigstens wenn ein WLAN-Netzwerk zur Verfügung steht und den Zugriff ins Internet ermöglicht.

Hier der genau Link:

- <https://www.methoform.de/support/karten/scrum/>

\* PORTFOLIO KATALOG METHODIK BOX VERLAG SUPPORT KUNDEN WIR KONTAKT

Buch Download **Karten** Literatur Outdoor Pfade Präsentation Prüfung Psyche Test Video Vignette

A-F Farben Klassen methoform Portfolio 1-5 Portfolio 0-5 **SCRUM**

## SCRUM-Poker

Fibonacci-Reihe

Die Zahl auf der Karte ist die Summe der beiden vorherigen Karten ( $1+2=3$ ;  $2+3=5$ ;  $3+5=8$ ) - im SCRUM teils gerundet.

0	1/2	1	2	3	5	8	13	20	40	60
100	150	250	400	500	?	☕	∞			

0800 - METHODIK (0800 - 6384 634)

- rufen Sie uns gerne gebührenfrei an -

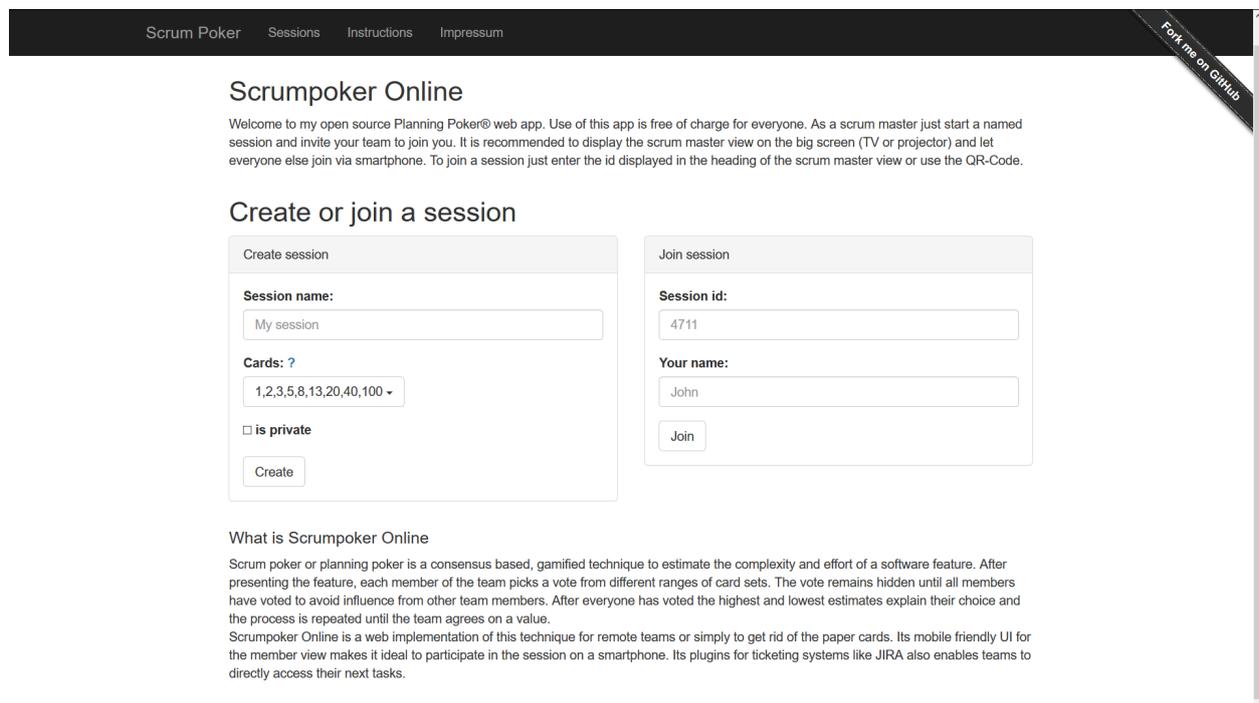
Live Chat

Pokerkarten auf methoform.de

Ein Klick auf eine Karte zeigt diese dann groß an. Auf dem Handy kann man die Karten nun „durch-sappen“.

Eine weitere Alternative stellt die folgende Seite dar:

- <https://scrumpoker.online/>



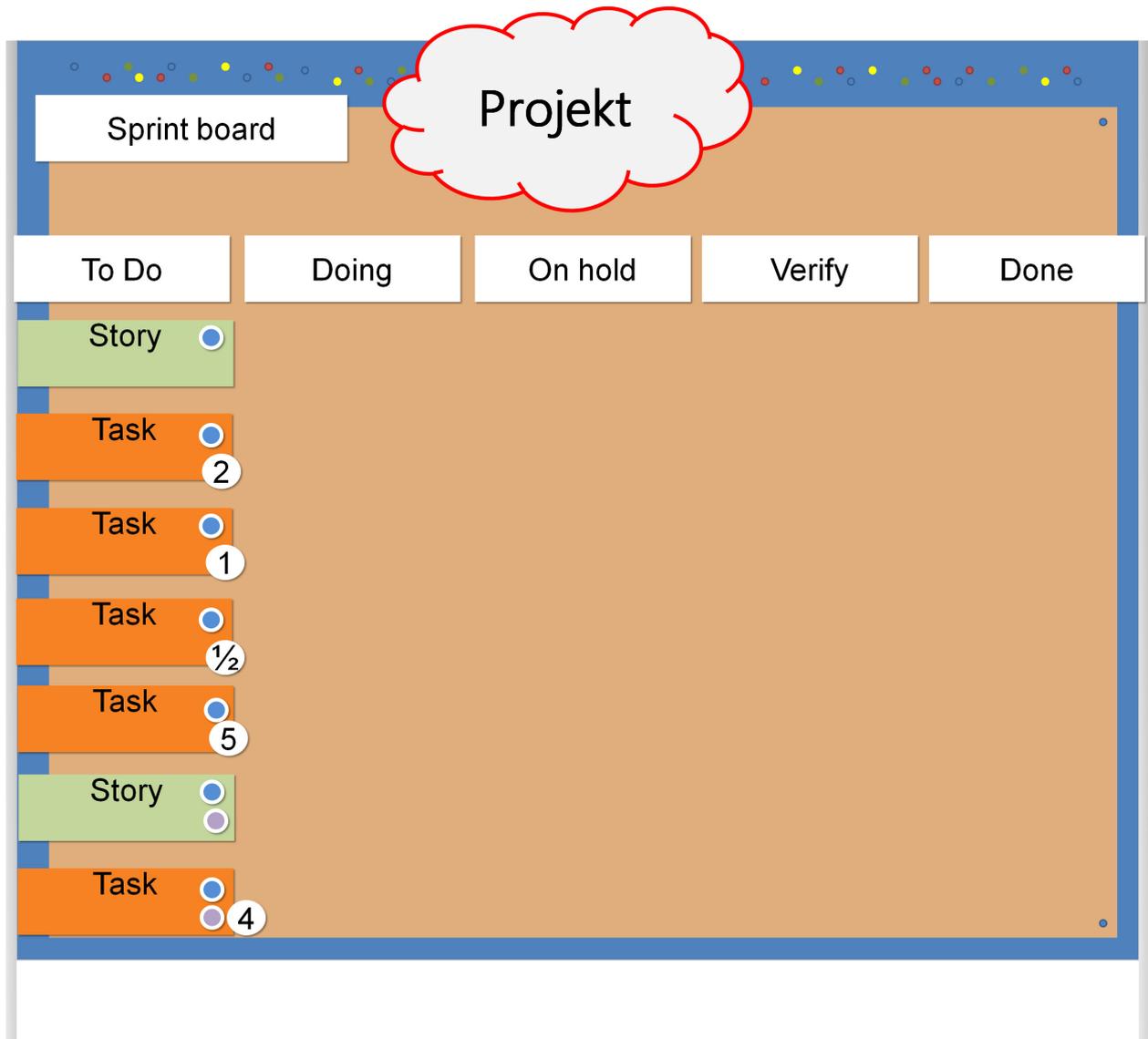
*Screenshot der Seite scrumpoker.online*

[https://www.solcept.ch/fileadmin/solcept.ch/user\\_upload/redaktion/tools/planning\\_poker\\_deck\\_2100x740.jpg](https://www.solcept.ch/fileadmin/solcept.ch/user_upload/redaktion/tools/planning_poker_deck_2100x740.jpg)

Auf dieser Seite eröffnet der P. O. eine Session. Er/ sie/ \* erhält daraufhin eine Session-ID. Diese geben die agilen Team-Mitglieder in ihren jeweiligen Browsern ein. Alle nun ausgewählten Zahlen werden automatisch aggregiert und im Browser-Fenster des P. O.s zusammengefasst. Etwas gewöhnungsbedürftig ist das Tool allerdings.

## 5.5.4.6 Nachbesserungen

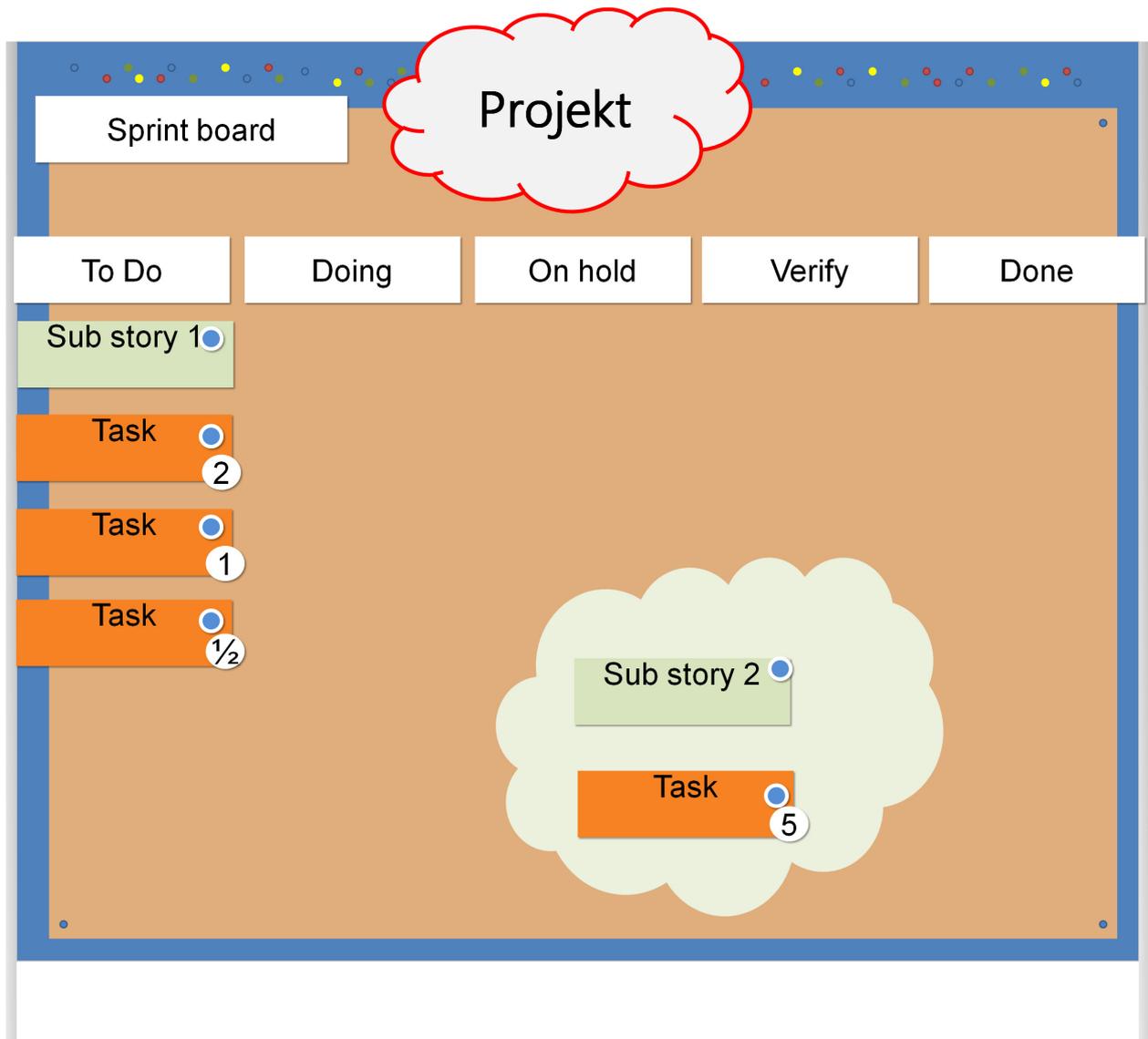
### 5.5.4.6.1 Falls die Story zu kurz ist



Eine Story ist zu kurz für einen Sprint/ eine Iteration, wenn sie nicht alle Mitglieder des agilen Teams über die gesamte Sprint-Dauer voll auslastet. Dann muss auf eine weitere Story zurückgegriffen werden, mit der die Lücken gefüllt werden können. Genau aus diesem Grunde ist es wichtig, dass sich Auftraggeber\*in und Product Owner nicht nur eine, sondern auch gleich ein, zwei nachfolgende Stories für die Sprints aussuchen.

Vor allem, wenn eine Story sehr themenlastig ist, also nur eine oder wenige Fachkompetenzen benötigt, kann es dazu kommen, dass Expert\*innen anderer Themen nicht ausgelastet werden. Umso größer wird die Notwendigkeit eines Parallelbetriebs. Hier wird die oben erwähnte optionale Zusatzspalte „Story“ obligatorisch.

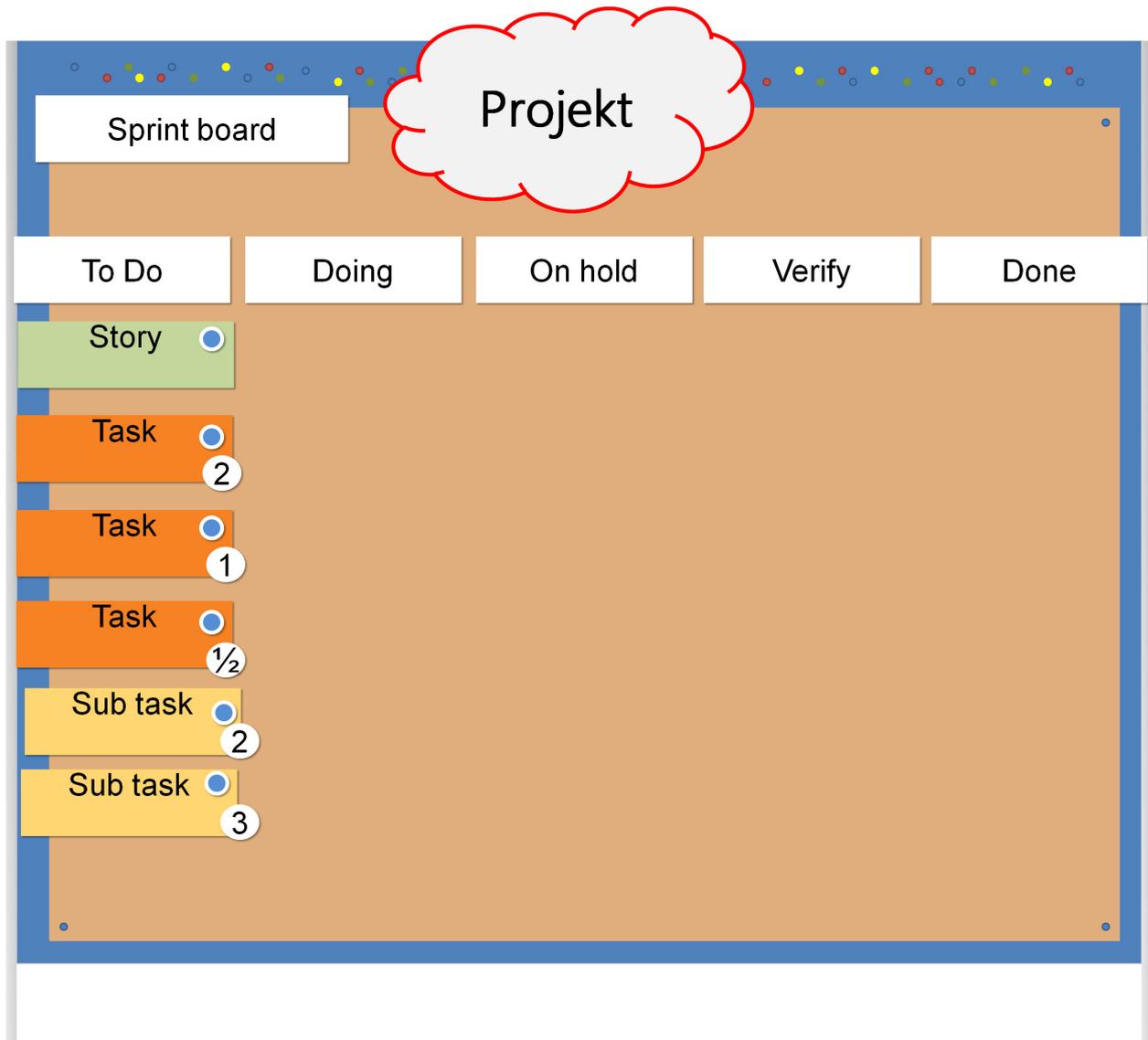
#### 5.5.4.6.2 Falls die Story zu lang ist



Anders herum kann es passieren, dass man innerhalb eines Sprints/ einer Iteration nicht die komplette ausgewählte Story umsetzen kann. In diesem Fall wird die Story in zwei oder mehr Sub-Stories untergliedert. Pro Sprint wird dann nur eine der Sub-Stories umgesetzt. Im Folge-Sprint folgt die nächste und so weiter, bis schließlich die gesamte Story abgewickelt worden ist.

Herausfordernd ist dabei, dass nach jedem Sprint ein Inkrement vorliegen muss, das Auftraggeber\*in und Product Owner begutachten können. Diese Not muss erfinderisch machen. Sie bedingt, dass jede Sub-Story ein sinnvolles Inkrement hervorbringt. Hier kann es sein, dass man etwas puzzeln muss, also Tasks solange kombinieren, bis sie jeweils passende Cluster ergeben.

### 5.5.4.6.3 Wenn ein Task zu lang ist



Auch Tasks können zu lang sein. Doch ist das Kriterium hierbei ein anderes als für Stories, auch wenn man zu lange Tasks ebenfalls in Sub-Tasks herunterbricht, so wie zu lange Stories in *Sub*-Stories aufgespalten werden.

Ein Task ist genau dann für den agilen Prozess zu lang, wenn seine Umsetzungsdauer drei Tage überschreitet. Dies vorab zu bemessen, kann schwierig sein, wenn man Aufwände mit Story Points gemessen hat und nicht gleich in Tagen.

Grund für diese Einschränkung ist, dass es ausreichen soll, den Status eines Tasks auf drei Zustände zu begrenzen:

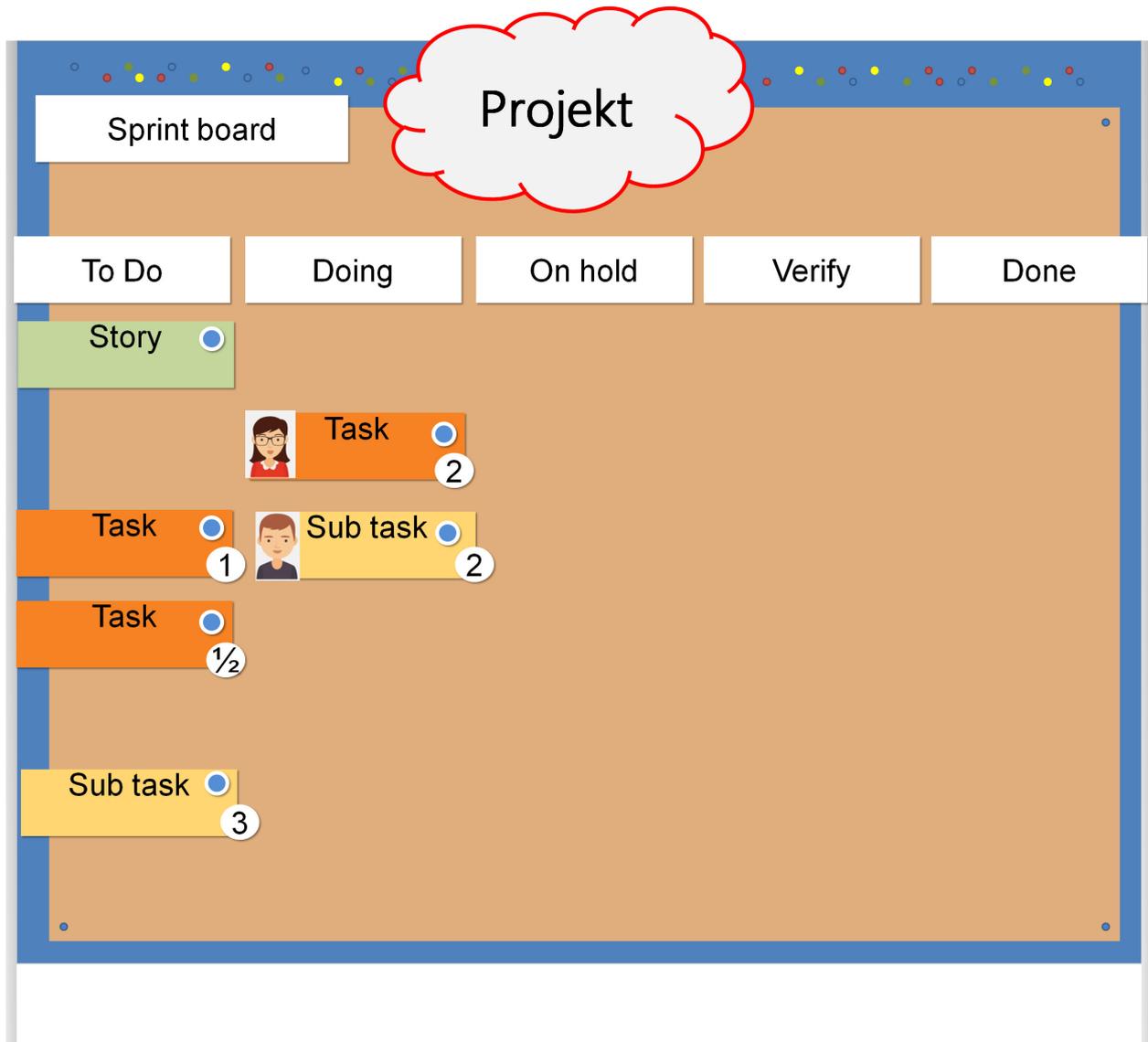
- unbearbeitet (To Do)
- in Bearbeitung (Doing)
- abgeschlossen (Done).

Dauerten Tasks länger als drei Tage, wird es notwendig sein, einen prozentualen Zwischenstand zu ermitteln, um den wirklichen Fortschritt eines Sprints/ einer Iteration abmessen zu können. Doch ist es erfahrungsgemäß für die verantwortliche Person schwierig, beispielsweise bei einer fünftägigen, nicht weiter untergliederten Tätigkeit, innerhalb der Laufzeit einen sinnvollen Fortschrittswert zu benennen und zu ermessen, ob die verbleibende Zeit tatsächlich ausreichen wird, um den Task abzuschließen. Oft sind die Werte, die benannt werden, nicht wirklich belastbar.

Daher spart man sich diesen Schritt und reduziert die maximale Laufzeit auf eine für ein sinnvolles Controlling noch erträgliche Maximallänge.

## 5.6 Durchführung im Sprint

### 5.6.1 Auswahl von Tasks



Nun kann es endlich mit der Umsetzung losgehen. Man weiß, was man tun möchte. Alle agilen Teammitglieder haben sich Avatare ausgesucht. Auftraggeber\*in und P. O. klinken sich nun aus diesem Prozessabschnitt aus und kümmern sich bereits um die Festlegungen des/ der nächsten. Als Moderator\*in tritt nun der Scrum Master in den Vordergrund. Er weist das Team ein und bittet nun nacheinander jedes agile Team-Mitglied, sich eine der anstehenden Aufgaben zu nehmen.

Dabei greift ein Aspekt des Kanban-Prinzips (ausgesprochen: Kann-Bann):

- Jedes Team-Mitglied greift sich nur eine einzige Aufgabe/ einen einzigen Task.

Dann nämlich kann sich dieses Teammitglied voll und ganz auf diese eine Aufgabe konzentrieren und wird nicht durch andere Aufgaben abgelenkt oder gar gestresst. Im Buch *Systemische Psychologie* wird gezeigt, dass Stress der größte Feind produktiver Arbeit ist.

Jedes Mitglied nimmt sich also eine Karte und ergänzt auf ihr auch gleich den eigenen Avatar. So wissen alle Beteiligten, wer sich gerade um welches Thema kümmert.

Diese Transparenz ist wichtig, damit Kommunikationswege direkt sind und alle im Team erkennen können, dass auch alle anderen etwas tun.

*Ich arbeite viel mit Behörden zusammen. Dort führen Linienführungskräfte ein solches Kanban- oder Task Board für ihre Linienteams ein. Denn nicht selten stößt man im Verwaltungsbereich auf Teams von 12 Personen, von denen nur noch zwei, drei wirkliche Leistung erbringen. Die anderen neun haben einen Sub-Schwarm gebildet und wundern sich über dieses Engagement.*

*Als Führungskraft ist man mit den Neunen für gewöhnlich – vor allem in Behörden – allein gelassen. Dort gilt die generelle Devise: „besser totstellen als auffallen“ für alle Ebenen. Wenn eine Führungskraft dieses pragmatische wie pathologische Schema durchbrechen möchte, schafft sie mit dem Board Transparenz.*

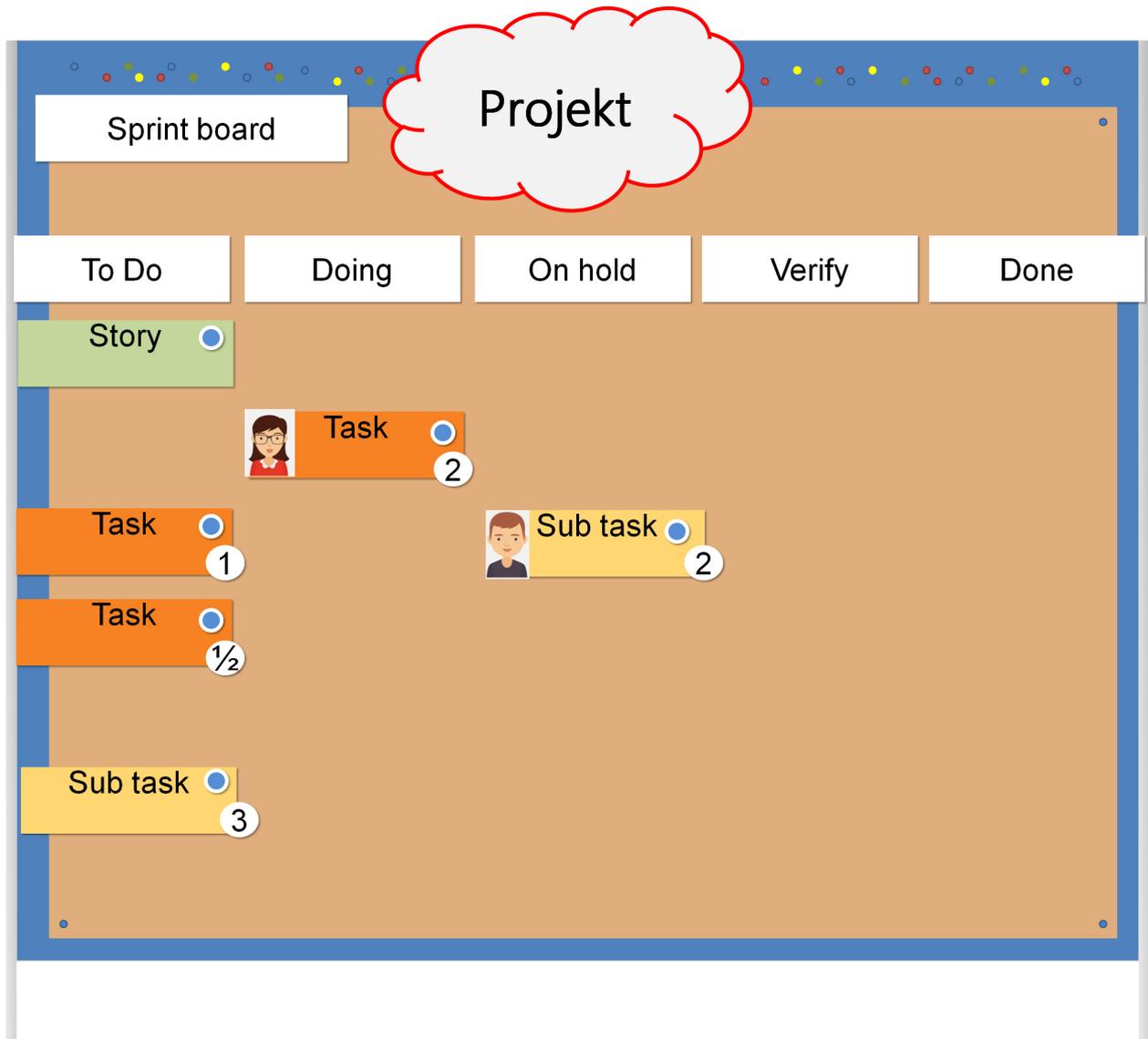
*Ziele gibt es derer zwei:*

- *Es entsteht eine Gruppenverantwortung. Alle sehen nun, wer etwas tut und wer nicht.*
- *Das Arbeiten im agilen Kontext hat einen gruppentherapeutischen Effekt. Nicht selten werden intrinsische Motivationen in Mitarbeiter\*innen wieder wachgerüttelt, nachdem diese vielleicht schon über viele Jahre hinweg durch Hierarchie und behörliche Lethargie „unter die Räder gekommen ist“.*

Zurück zur Auswahl der Tasks. Wir hatten im Zusammenhang mit Stories über den Begriff DoR gesprochen: die „Definition of Ready“. Sie gibt es auch für Tasks. Wie auf der Story Card kann auch auf der Task Card gemeinsam von der Gruppe jedem Task eine Priorität zugewiesen werden, auf Basis von DoR-Kriterien. Das agile Team legt also die Vorgängerelemente fest, wie im Projektstrukturplan (PSP) eines klassischen Projekte, nur eben hier lediglich für den Sprint, und macht diese an Prioritäten fest, die die Abwicklungsreihenfolge für den Sprint bestimmen.

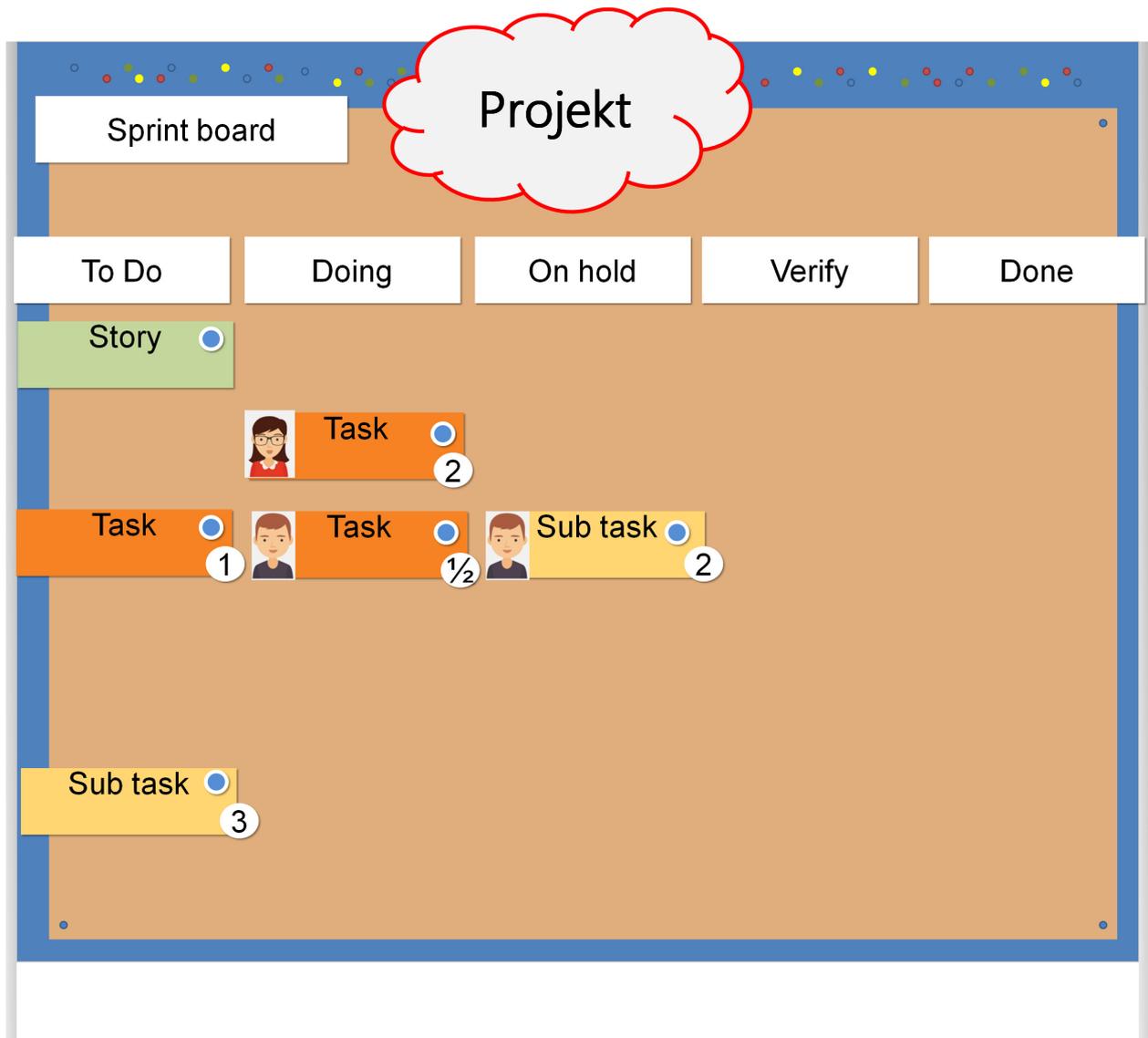
## 5.6.2 Wenn es nicht weiter geht

### 5.6.2.1 On hold



Kommt man als Teammitglied mit einer Aufgabe nicht weiter, weil man zum Beispiel den dafür notwendigen Ansprechpartner nicht erreicht oder ein IT-System gerade nicht zur Verfügung steht, kann man die jeweilige Aufgabe auf on-hold setzen und sich eine andere Aufgabe nehmen.

## 5.6.2.2 WIP-Limit



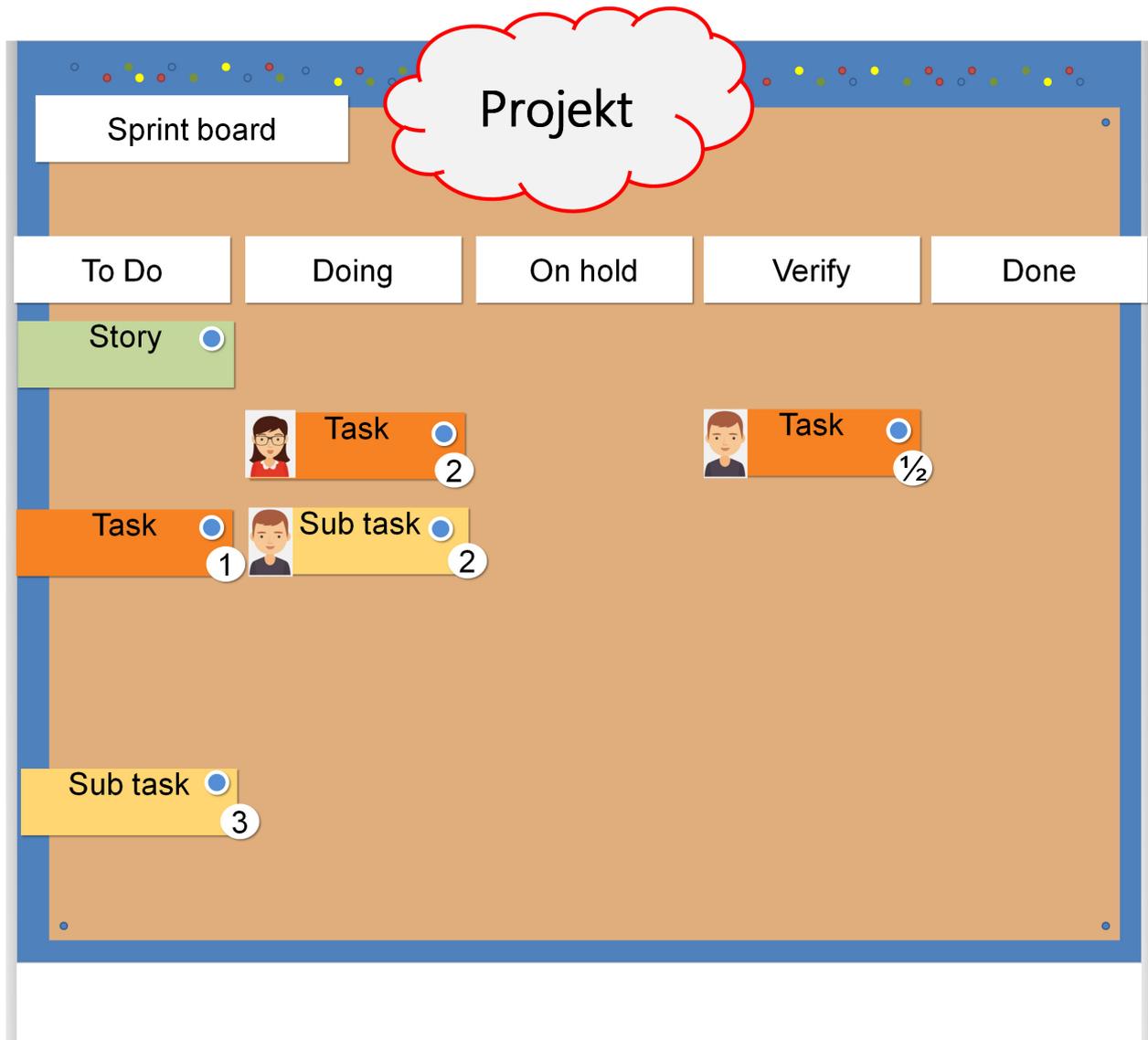
Dabei ist darauf zu achten, dass nicht zu viele Karten auf „On Hold“ landen. Denn diese erzeugen dort einen Stau. Niemand außer dem avatierten Teammitglied kann sich um die auf Eis gelegten Karten kümmern. Daher begrenzt man die Anzahl parallel von einem Mitglied bearbeitbarer Aufgaben. Der Terminus ist hierfür das Work-in-Progress-Limit – oder kurz: WIP-Limit.

Liegt das Limit, wie in den Grafiken oben, auf zwei, wird immer eine Aufgabe in Bearbeitung sein und maximal eine weitere pro Mitarbeiter\*in auf „On Hold“ stehen können. Befinden sich beide Tasks im Standby-Zustand muss nun pro-aktiv der entstandene Stau gelöst werden. Dabei kann auch der Scrum Master helfen –

wenigstens, wenn es sich um eine organisatorische Herausforderung handelt. Denn fachlich braucht er/ sie/ \* sich nicht mit dem Thema auszukennen.

Alternativ kann man Aufgaben, die gerade nicht weiter bearbeitet werden können, auch wieder auf die To Do-Spalte zurückführen. Dann könnte auch eine andere Kolleg\*in mit der passenden Fachkompetenz zu einem anderen Zeitpunkt diese Karte/ den Task bearbeiten. Doch dazu erhält diese Karte einen Marker, auf den wir gleich im Generellen zu sprechen kommen werden.

### 5.6.3 Qualitätssicherung



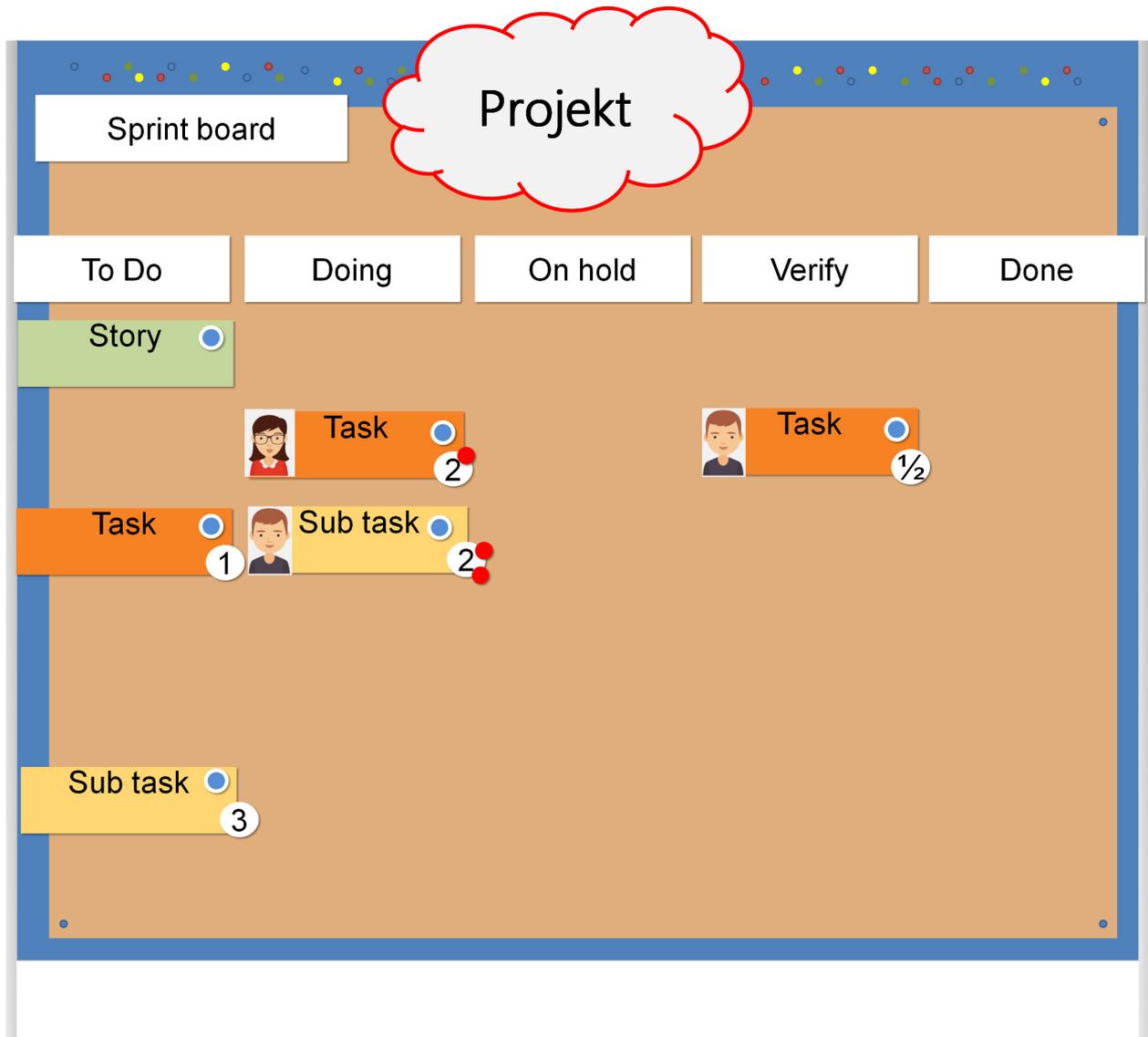
Sowohl Stories als auch Tasks können DoD-Kriterien haben, also Fertigstellungskriterien. Auch im Falle von Tasks können diese auf der Rückseite der Karte festgehalten werden.

Liegen DoDs für ein Task vor, wird er nach der finalen Bearbeitung nicht gleich auf die Done-Spalte verschoben, sondern vorerst auf die Spalte „Verify“. Meist ist es ein anderes Team-Mitglied, das nun einen womöglich ebenfalls auf der Rückseite der Task-Karte festgehaltenen Test durchführt und damit sichert, dass das Ergebnis der Task-Durchführung den geplanten Idealen entspricht.

Alternativ könnte auch der P. O. den Test durchführen, wenn zugegen.

## 5.6.4 Daily Stand-up / Daily SCRUM

### 5.6.4.1 Übersicht



Das Verschieben von Task-Karten findet meist in einem speziell hierfür vorgesehenen Workshop statt, braucht dort aber auch nur nachträglich kommentiert zu werden: dem

- Daily Stand-up Meeting (oder)
- Daily SCRUM.

Dieses Meeting, es ist eingangs schon erwähnt worden, findet jeden Tag eines Sprints/ einer Iteration statt, und entspricht einem Meilenstein im agilen Projekt. Es dauert präzise 15 Minuten und 0 Sekunden. Hierauf achtet der Scrum Master mit Uhr und

Mund. Ein guter Zeitpunkt für ein solches Treffen ist der Arbeitsbeginn am Tag. Wichtig ist dabei, dass alle agilen Teammitglieder auch wirklich dabei sind.



*Gemeinsam, haptisch, vor dem Board, in Aktion. Was begeistert einen intrinsisch motivierten (und damit psychisch gesunden) Mitarbeiter\* mehr?*

<https://karrierebibel.de/wp-content/uploads/2017/03/Scrum-Methode-Agiles-Management-Rugby-Board-650x434.jpg>

Abgehalten wird das Meeting im Stehen. Daher das „Stand-up“. Die offenbar funktionierende Idee dahinter ist, dass die Wahrscheinlichkeit eines Abschlusses des Meetings nach 15 Minuten nicht dadurch gefördert wird, dass man sich mit dem Morgenkaffee in seinen Armstuhl fallen lässt.

Vielmehr erhält jedes Teammitglied lediglich immer gleiche zwei Minuten - Sie erinnern sich: time boxing – , um alle anderen auf den neusten Stand zu bringen:

1. Was habe ich gestern getan, was kann auf Verify oder Done verschoben werden?
2. Welche Probleme gab es, die heute von mir/ gemeinsam gelöst werden müssen?
3. Was mache ich heute?

Man schafft auch hier wieder Transparenz, das höchste Gut eines psychisch gesunden Menschen (s. Buch *Systemische Psychologie*). Zudem synchronisiert man sich. Wenn sich beispielsweise herausstellt, dass zwei Mitglieder am selben Tag mit der Datenbank arbeiten wollten, dies aber immer nur für eine Person möglich ist, können Aufgaben sequenzialisiert werden – oder beide tun sich zusammen und arbeiten gemeinsam, nebeneinander sitzend, an der Datenbank.

Bei größeren Herausforderungen kann auch ein neuer Gruppen-Task für eine größere taktische Besprechung auf das Board gebracht werden.

## 5.6.4.2 Controlling



*Typisches Daily Stand-up / Daily SCRUM*

<https://www.guldemonpragmatiek.nl/wp-content/uploads/2016/07/Jasper-Guldemon-1.jpg>

Jede Task-Karte, deren Taks-Bearbeitung begonnen wurde und noch nicht auf „Done“ verschoben worden ist, erhält einen Tagesmarker. In der Grafik sind diese durch rote kleine Punkte dargestellt.

Tagesmarker sollten in Relation zur geplanten Laufzeit von Tasks stehen. Sie erhöhen die Priorität von Tasks. Gibt es mehr Tagesmarker, als die Laufzeit dies eigentlich hätte erahnen lassen, wird man sich dessen jetzt auch optisch deutlich, unübersehbar, „nicht totschweigbar“, bewusst.

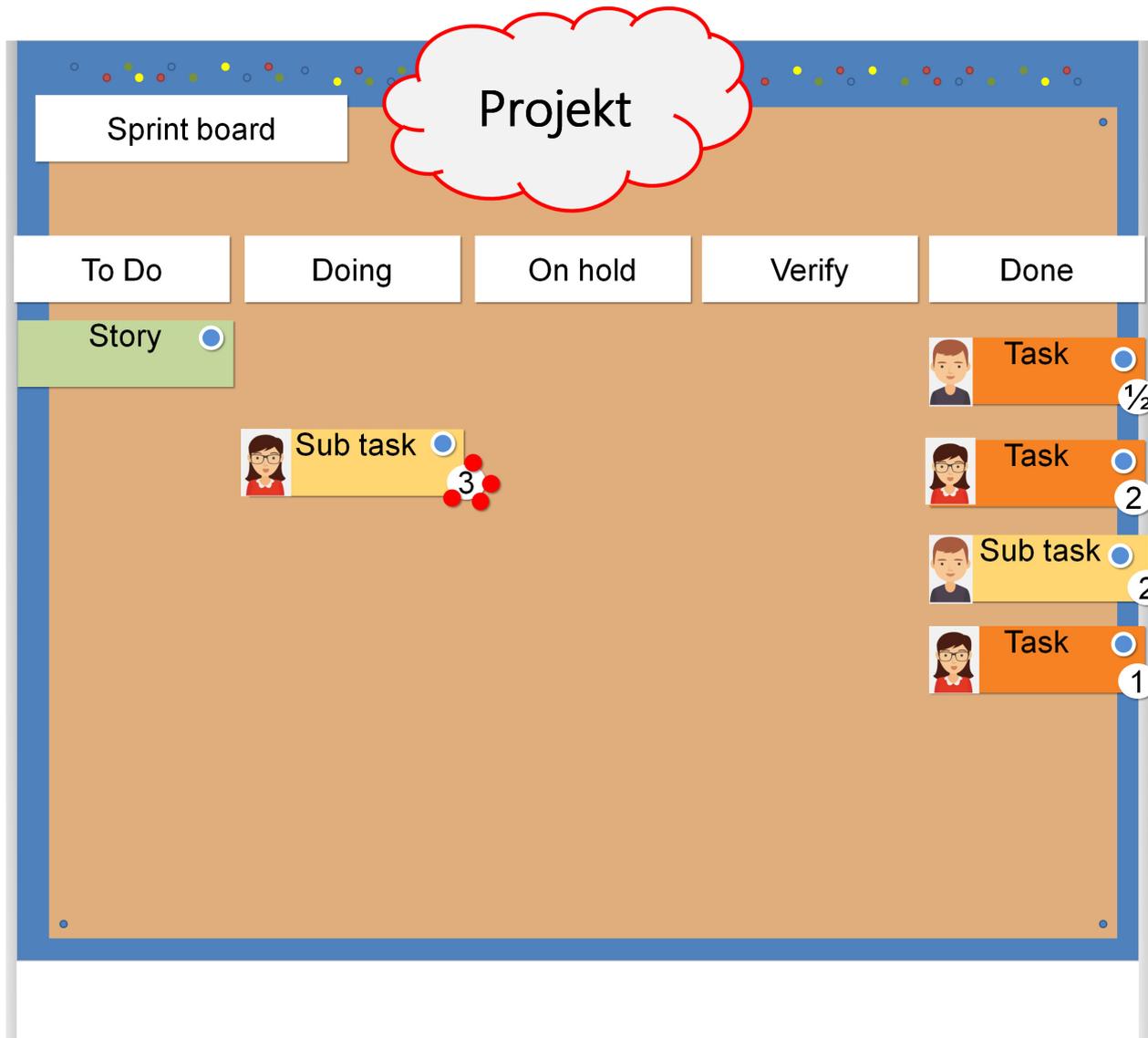
Das bedeutet, dass eine begonnenen Aufgabe, die nicht gleich abschließend bearbeitet werden kann, nicht auf „On Hold“, sondern wieder in die To Do-Spalte verschoben wird, zählt der Tagesmarker auch dort nach oben. Somit wird sichergestellt, dass sie priorisiert neu für die Bearbeitung ausgewählt wird.

Hinter den Tagesmarkern scheint erneut ein Kanban-Prinzip hindurch:

- Erst eine begonnene Aufgabe abschließen, bevor eine neue gestartet wird.

*Dies gilt für ganze Projekte genauso wie auf dieser kleinen Ebene. Ich kenne kaum einen Entscheider in Wirtschaft oder Verwaltung, der/ die/ \* dieses Prinzip derart verinnerlicht hätte, dass man nicht in blinden Opportunismus verfiel, damit schließlich die gesamte Organisation lahm legt und sich projizierend auf die Suche nach dafür Schuldigen macht, die nicht man selbst sind.*

### 5.6.4.3 Erfolge feiern



Eine Aufgabe erfolgreich erledigt zu haben, ist ein Triumph für sich selbst und für das Team. Man beweist sich damit selbst, „dass man es drauf hat“ – und beweist sich auch dem Team gegenüber als wertvolles Mitglied. Solche Erfolgserlebnisse wollen immer wieder – also routinemäßig – gefeiert werden.

Es empfiehlt sich daher tatsächlich, das finale Verschieben von Tasks auf Done gemeinsam im Daily SCRUM zu zelebrieren.

Dies soll nicht abgearbeiteten Tasks und deren Verantwortlichen jedoch nicht zum Nachteil gereichen.

Werden tatsächlich nicht alle Tasks, die für den Sprint vorgesehen waren, innerhalb dieses Sprints abgearbeitet, fließen sie in den nachfolgenden Sprint ein, mit hoher Priorität. Dies gilt für begonnene Tasks ebenso wie für Aufgaben, die die To Do-Spalte noch gar nicht verlassen haben.

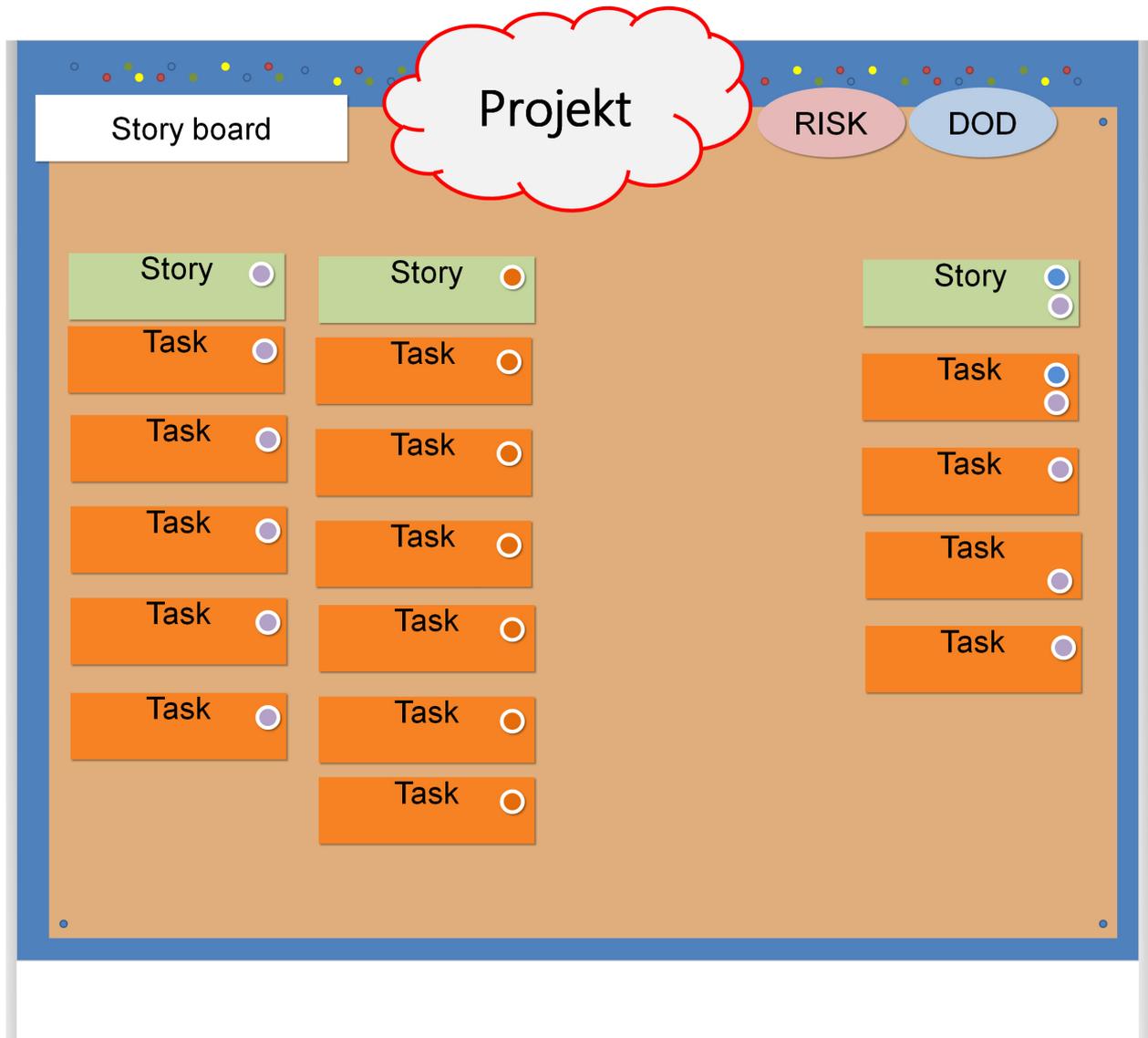
Ziel ist es, dass die To Do-Spalte und auch die anderen Spalten nach dem Sprint auf Done entleert worden sind. Das Backlog ist damit erfüllt.

Die Fähigkeit, derart präzise zu Planen, wächst im Laufe eines Projektes mit der immer reibungsloseren und professionelleren Zusammenarbeit des jeweiligen Projektteams. So kann es sein, dass sich Team anfangs noch über- oder unterschätzen. Im letzteren Fall wird auf die Folge-Story zurückgegriffen, um von dort Tasks in den Sprint einzufügen, die eine Unterlast taktisch vermeiden.

Doch nach ein paar Sprints steigern sich die Gruppenfähigkeiten meist deutlich. Die Planung von Tasks und Aufwänden wird immer treffsicherer.

## 5.6.4.4 Wenn etwas übrig bleibt

### 5.6.4.4.1 Im nächsten Sprint



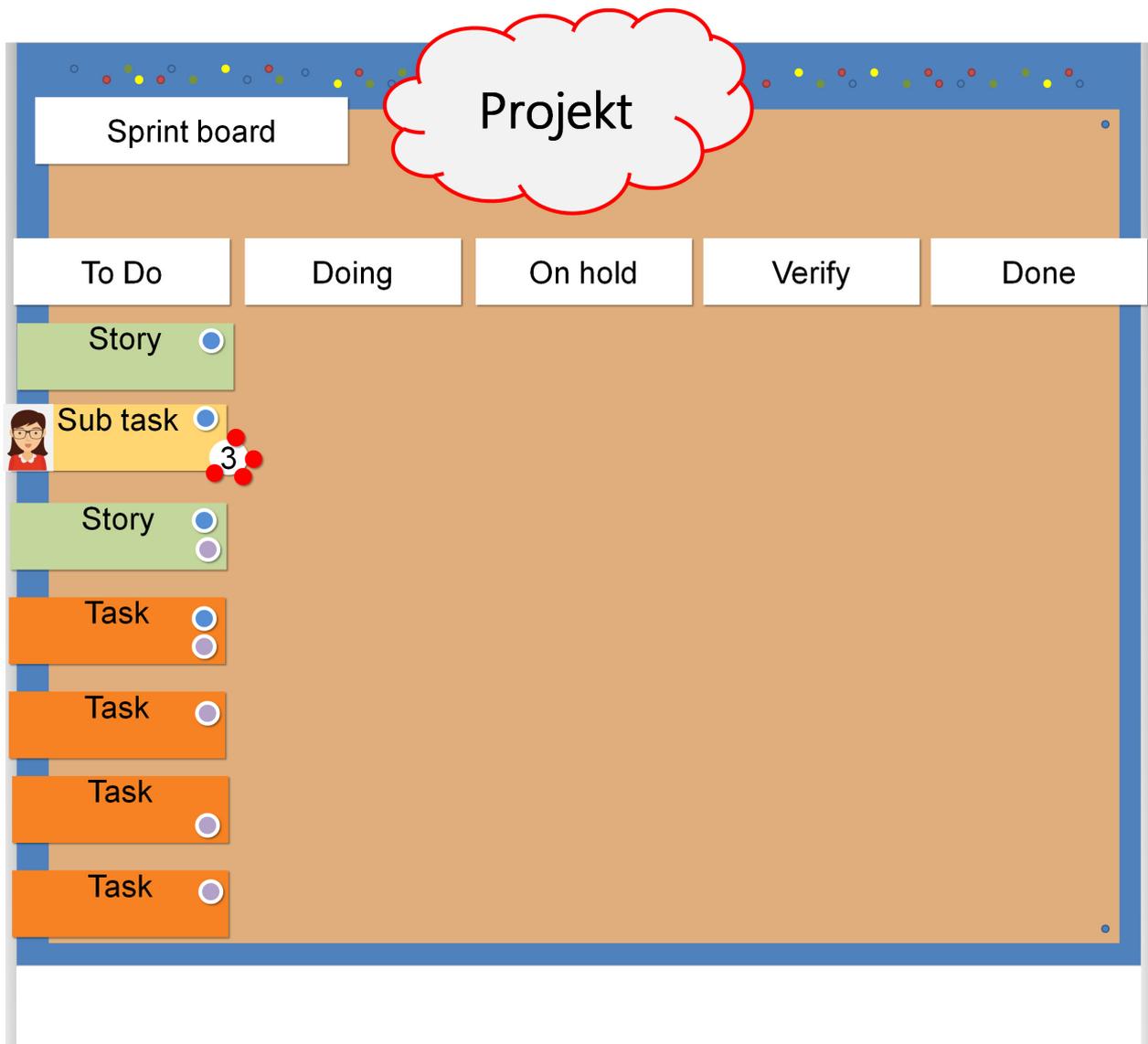
Nach der Beendigung eines Sprints wird auch gleich der nächste geplant. Auftraggeber\*in und Product Owner haben sich die zwei, drei Folge-Stories schon zusammengestellt. Die erste von ihnen, entsprechend ihrer Priorität, wird nun vom Story Board auf das neue Sprint Board, SCRUM Board oder Kanban-Board verschoben. Damit leert sich das Story Board oder Story Backlog.

Auch an dieser Stelle ist wieder darauf zu achten, dass alle Mitglieder des agilen Teams auf ihre Kosten kommen, also etwas zu tun bekommen. In der Grafik oben sieht man, dass Stories fast immer nur einem Thema zugeordnet sind.

Auch hier wird man Stories parallel bearbeiten müssen, um eine Vollausslastung garantieren zu können.

Die Arbeit an diesem Story Board oder Product Backlog wird, wie oben bereits aufgezeigt, *Product Refinement* genannt.

#### 5.6.4.4.2 Höherpriorisierung



Wie bereits oben beschrieben, hier konkretisiert:

Gibt es aus dem vorherigen Sprint/ der vorherigen Iteration noch unabgeschlossene Tasks, werden diese, mit Bezug auf die assoziierte Story, mit hoher Priorität in den nächsten Spint eingebettet. Die routinemäßigen Tagesmarker helfen dabei, die Wichtigkeit auch optisch schnell zu erkennen.

Druck darf hierdurch auf keinen Fall entstehen. Denn Druck macht Stress, Stress nimmt Freude und deaktiviert wichtige Gehirnfunktionen. So sollten trotz Übernahme von „Altaufgaben“ alle Tasks auf der To Do-Spalte motiviert abgearbeitet werden können. Es ist wichtig, sich nie zu übernehmen.

## 5.6.5 Review

### 5.6.5.1 Ablauf

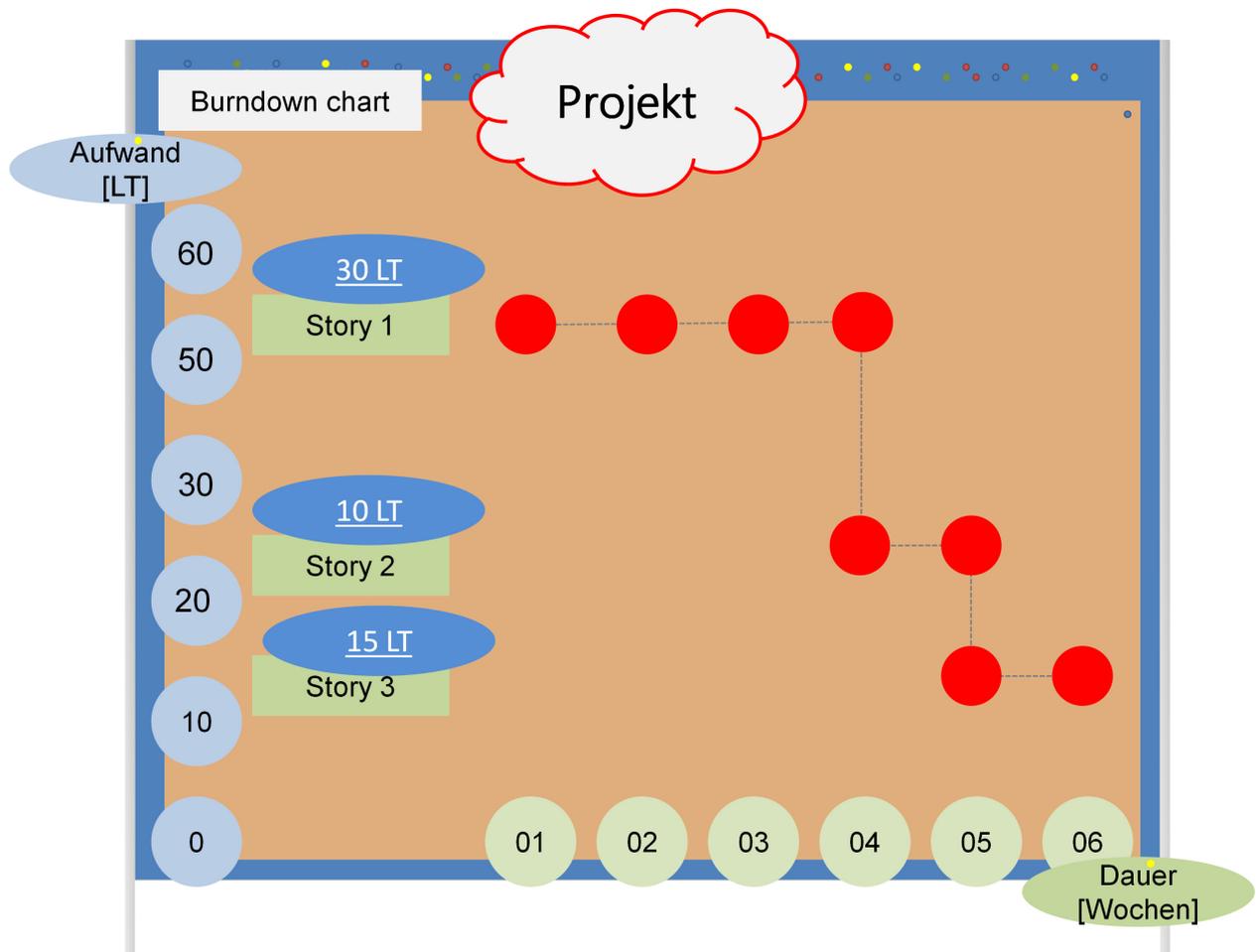


*Folgen Sie gerne dem Link zu einer  
ganzen Reihe spannender  
Youtube-Videos*

<https://i.ytimg.com/vi/cbJinz6Tiel/hqdefault.jpg>

## 5.6.5.2 Burndown Chart

### 5.6.5.2.1 Planung

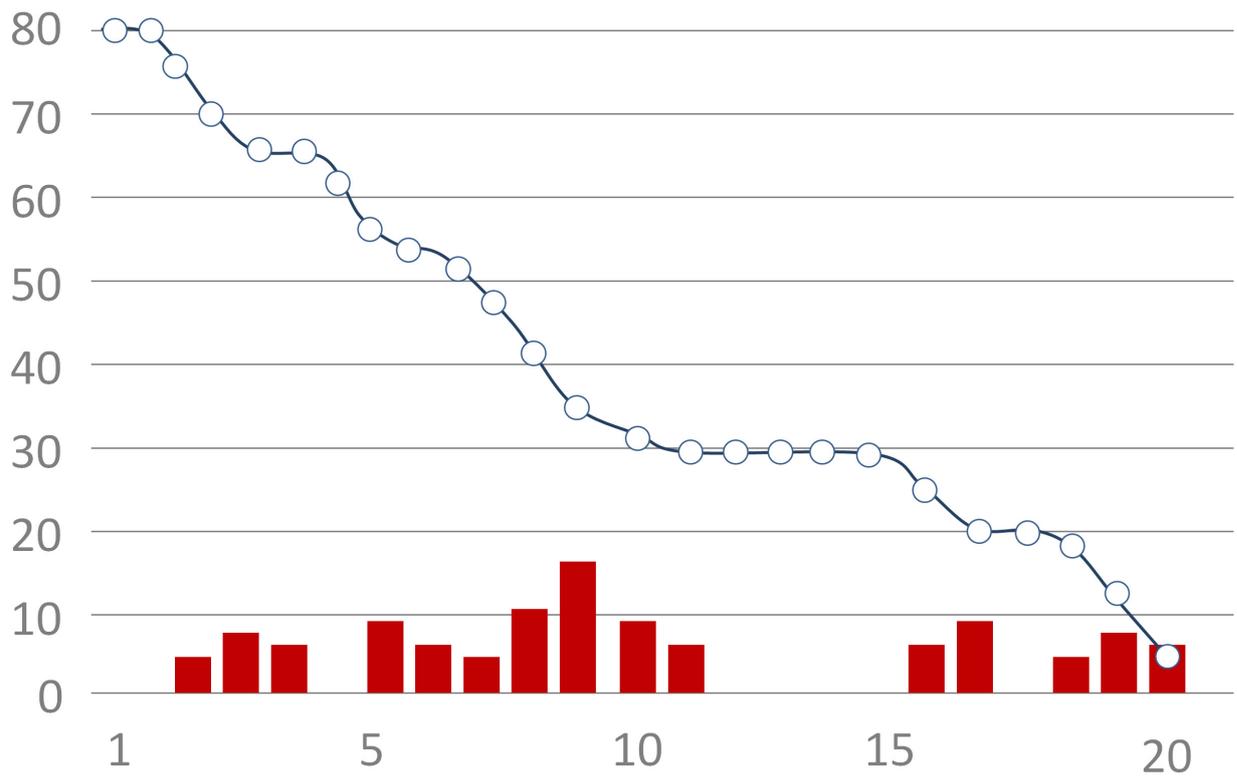


Auch unter die Überschrift „Controlling“ fällt das Burndown Chart. Es kann auf Stories genau wie auf Tasks angewendet werden. Stories oder Tasks werden auf der linken Seite übereinander gestapelt. So erkennt man, wie viel Zeit sie in Summe für die Abarbeitung benötigen werden.

Die Anzahl parallel im agilen Projekt arbeitenden Teammitglieder lässt nun abschätzen, wie lange man für die Abarbeitung des Stapels benötigen wird. Sie erinnern sich:

- Das gesamte Team ist über die gesamte Laufzeit des Projektes immer vollzählig dabei.
- Jedes Teammitglied ist dabei immer voll eingeplant und ausgelastet.

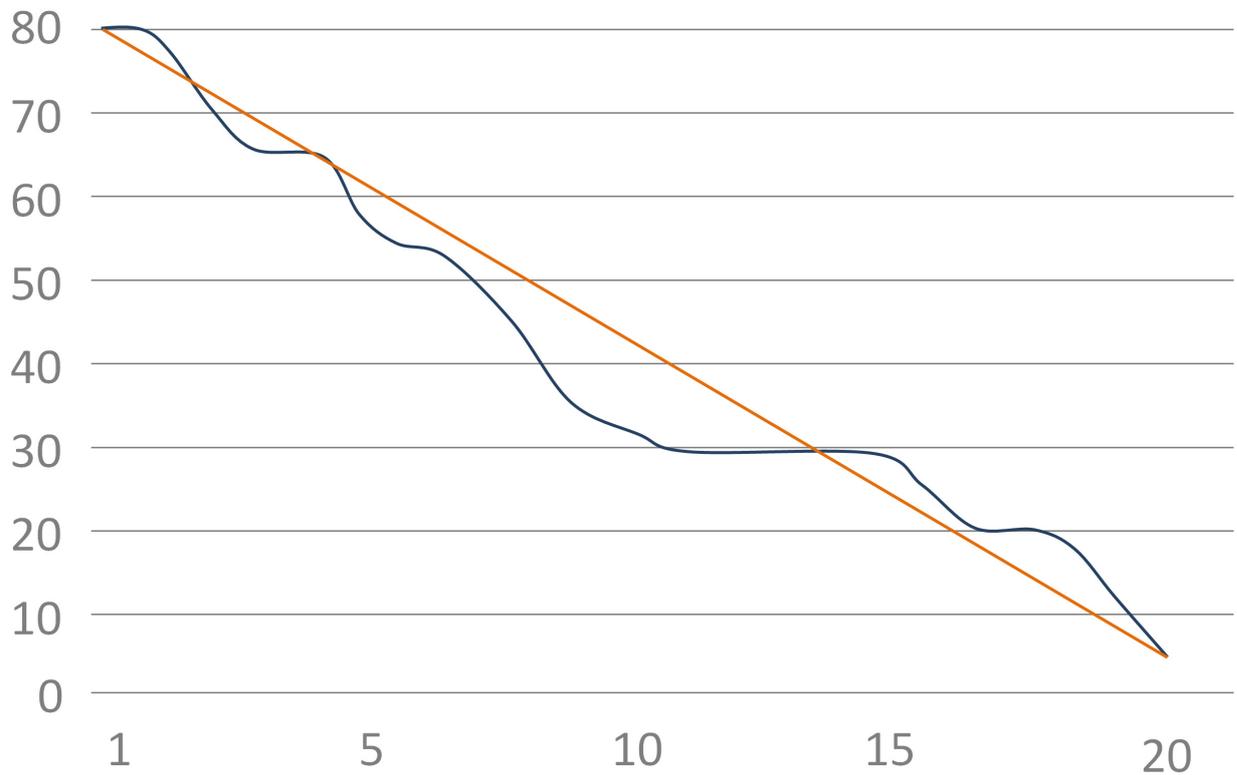
In elektronischen Tools sieht ein solches Burndown Chart vereinfacht wie folgt aus:



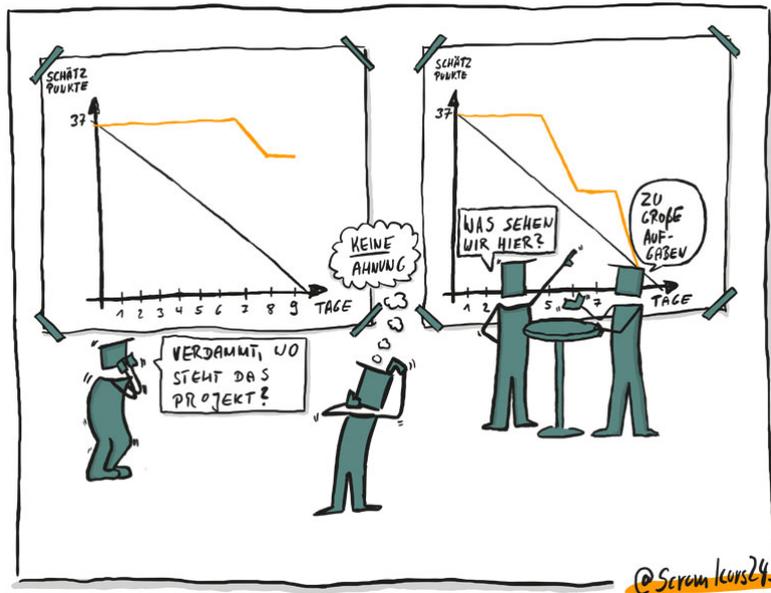
Zwischen den Zeilen seht hier:

- Achten sie bei der Auswahl eines elektronischen Tools darauf, dass es auch über das Artefakt eines Burndown Charts verfügt!

### 5.6.5.2.2 Controlling



Im Laufe des Projekts werden Stories bzw. Tasks dann „abgefackelt“, also erledigt. Über eine lineare Extrapolationsgerade kann grob verglichen werden, ob die Ist-Geschwindigkeit dem Soll entspricht. Bereits visuell erkennt man hierdurch schnell etwaige Probleme.



<https://www.projektmagazin.de/sites/default/files/inline/imported/articles/2018/0818-1/Bild9a.jpg>

### 5.6.6 Retrospektive



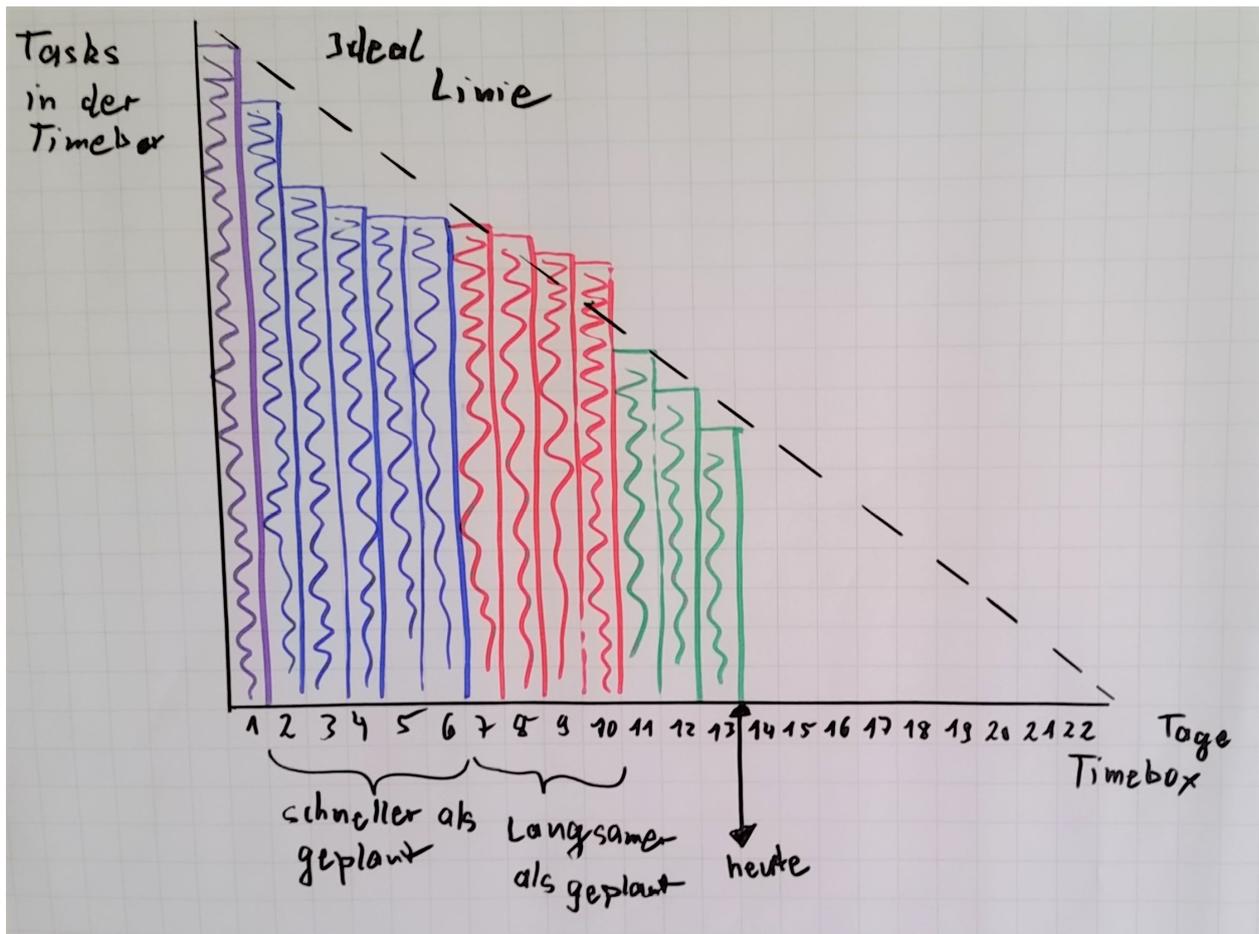
Oft verwendete Struktur, um den Stand abzubilden und Veränderungen einzuleiten.  
<https://t2informatik.de/en/wp-content/uploads/sites/2/2019/08/starfish-retrospective.jpg>

Die Retrospektive - oder retrospective – entspricht dem „Lessons Learnt“ des klassischen Projektes. Gemeinsam wird reflektiert:

- was bisher gut gelaufen ist – und beibehalten werden sollte
- wo Potenziale lauern – und wie diese schnell gehoben werden können
- welche Dinge gar nicht gut waren – und daher umgehend gestoppt werden sollten
- was eigentlich recht genial gewesen ist – und ruhig noch gesteigert werden könnte
- an welchen Stellen Risiken lagen – auf die man künftig noch besser achten sollte.

Fokussiert werden, im Sinne einer Achtsamkeit, alle Bereiche des agilen Projektes und Miteinanders. Meta-Indikatoren sind dabei die Zufriedenheiten der beteiligten Stakeholder. Oft sind dies die besten Fundgruben für Optimierungspotenziale.

## 5.7 Projektabschluss



Manuell erstelltes Burndown Chart, im Internet gefunden.

<https://www.berkoch.de/images/Bilder/AgileMethoden/BurndownChart.jpg>

Am Ende des Projektes landet die Ist-Kurve bei null. Das Projekt ist nun offiziell beendet – wenigstens wenn Auftraggeber\*in und Product Owner dies genauso sehen.

Entstanden ist ein fertiges, funktionstüchtiges Produkt, das nun genutzt werden kann. Sie erinnern sich an die agilen Werte vom Anfang des Buches.

Alle Beteiligten reisen nun weiter in ein neues Projekt. Eine Dokumentation dieses Projektes ist für gewöhnlich nicht notwendig. Denn jedes Projekt ist immer ein Neuanfang.

## 6. Herausforderungen meistern

### 6.1 Mehrere Stakeholder

#### 6.1.1 Personas



*Verschiedene Einflussnehmer\*innen und Betroffene*

<https://www.content-garden.com/wp-content/uploads/2013/12/Ziel-gruppendifinition-durch-User-Personas1-750x500.jpg>

Um mit unterschiedlichen Arten an Einflussnehmer\*innen und Betroffenen, also Stakeholdern, umzugehen, setzt das agile Projektmanagement die Methode der Persona an.

Persona sind Masken, die sich das agile Team aufsetzen kann, um sich in die verschiedenen Stakeholder, auch bei deren Abwesenheit, empathisch hineinversetzen zu können. Hierzu werden in der Regel Maskenprofile erstellt, die diesen Prozess vereinfachen. Das Prinzip ist ähnlich wie in der systemischen Aufstellung.



Eine Variante für Persona-Profile

<https://visioneleven.com/wp-content/uploads/2019/01/PERSONAS-1024x707.jpg>

## 6.2 Große Projekte

In großen agilen Projekten kann es sein, dass mehrere agile Teams gleichzeitig an einem Projekt arbeiten. Eigentlich hieße dies, dass hierdurch weit mehr als nur sieben agile Teammitglieder an den Daily SCRUMs teilnehmen müssten.

Es wird jedoch ein einfacher Weg verwendet:

Aus jedem agilen Teilteam wird der jeweilige Product Owner zum agilen Teammitglied eines Superteams. Der Kern des Projekts findet also mit dem agilen Superteam zentral statt. Die fachlichen Detailaufgaben werden in die dezentralen agilen Teilprojekte verlagert.

Umso wichtiger ist hier der Einsatz von IT-Tools.

## 6.3 Dezentrale Projekte

### 6.3.1 IT-Tools

Sollten Sie – vielleicht wegen dezentraler Aufstellung – nicht auf haptische Werkzeuge „zum anfassen“ und darum Gruppieren zurückgreifen können, kommen IT-Tools mit ins Spiel.

Anfangs hatte ich eine Liste mit gängigen Tools in die Bücher integriert. Doch ist der Markt sehr lebendig. Sinnvoller ist es, auf typische Werkzeuge einzugehen.

Das wohl weltweit und auch deutschlandweit verbreitetste Werkzeug ist:

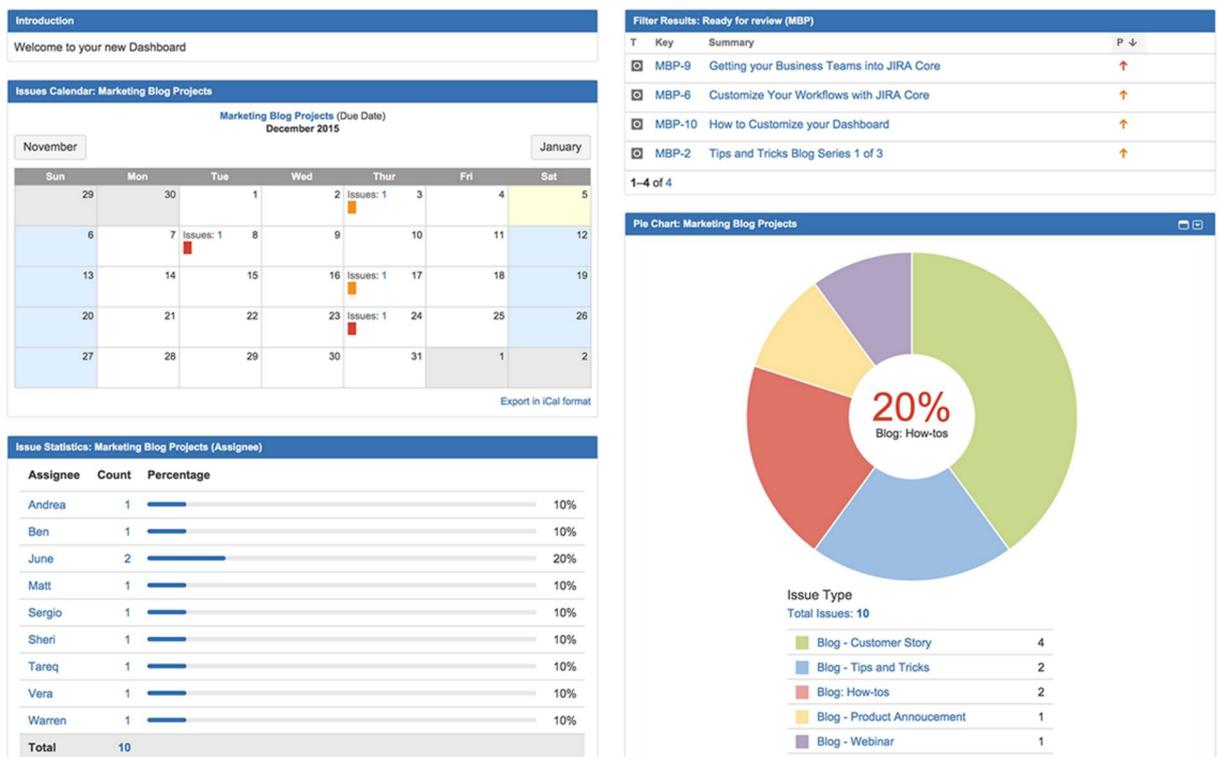
- JIRA.

Es stammt von der australischen Firma Atlassian. Sie stellt auch das weltweit wohl am häufigsten eingesetzte reine agile Board-Tool:

- Trello.

Viele meiner agilen Kunden setzten beide Werkzeuge in gemeinsam ein, sie dann „wie aus einem Guss“ erscheinen.

Dashboard



JIRA-Dashboard

<https://blog.seibert-media.net/wp-content/uploads/2015/12/JIRA-Core-Beispiel-Dashboard.png>

Der gravierendste Unterschied findet sich im IT-Hosting der beiden Produkte wieder:

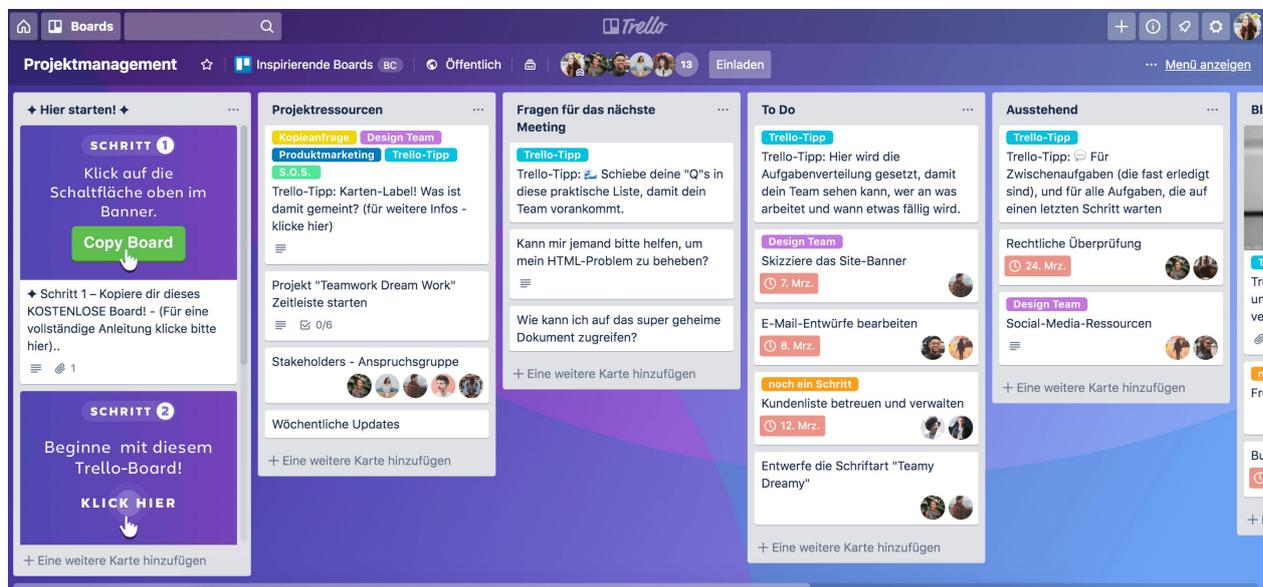
- JIRA kann im eigenen Rechenzentrum, sogar in einer DMZ (Demilitarisierte Zone), selbst betrieben werden.
- Trello ist Cloud-basiert. EU- und deutsche Datenschutzgesetze gelten hier nicht.

Ursprünglich war JIRA ein IT-Ticketsystem. Dessen Ausbau zu einem agilen Projektmanagement-Tool liegt auf der Hand.

Neben vielen, wirklich „coolen“ IT-Tools, die leider auch oft in US-Clouds „leben“, gibt es auch eine Reihe europäischer Hersteller und Produkte, die die Datenschutzkonformität „unserer Breiten“ garantieren. Beispiele hierfür sind:

- MeisterTaks – eine Deutsch-Schweizer Koproduktion
- Factro – aus dem Hause einer Bochumer Unternehmensberatung.

Cloud-basierte Werkzeuge kosten meist 10 – 30 Euro pro Anwender pro Monat und werden meist in Bündeln von 5 Nutzern angeboten. Oft kommt man aber auch mit den kostenlosen Basispaketen recht weit.



Trello im Einsatz

<https://blog.trello.com/hs-fs/hubfs/Projektmanagement-trello.png?width=2872&name=Projektmanagement-trello.png>

## 7. Zertifizierungen

Ich kann empfehlen, sich für die Rollen:

- SCRUM Master (und)
- Product Owner

offiziell zertifizieren zu lassen.

Dabei lernt man noch einiges mehr, das für die Praxis wichtig ist und kann viele Fragen stellen, auf die ein solches Buch, hier, nicht interaktiv eingehen kann. Zudem wird man in der eigenen Organisation anders wahrgenommen, wenn man ein Zertifikat vorzeigen kann und damit auch gegen das oft hohe destruktive Potenzial in der eigenen Organisation besser vorgehen.

In der Regel reicht eine einmalige Zertifizierung aus. Wie sie bereits an diesem Buch merken werden, ist auch agiles Projektmanagement - genau wie klassisches – keine Kunst, sondern ein sinnvoller Pragmatismus. Hat man es einmal verstanden, wird die Praxis das ihre tun, um zum Vollprofi zu werden.

Wichtig ist, sich auf keinen Fall – zum Beispiel durch Ressourcenknappheit – dazu verleiten zu lassen, beide genannten Rollen in Personalunion in nur einer Person zu verankern. Die Sichtweisen auf das Projekt sind derart verschieden, dass man irgendwann nicht mehr weiß, aus welcher Rolle man eigentlich spricht. Zudem werden beim Sprechen aus der einen Rolle heraus zeitgleich Konfliktpotenziale aus der anderen Rolle heraus auftreten. Der Burnout wäre hier *garantiert*.

## 8. Abkürzungen

Abkürzung	Bedeutung	Bemerkung
agiles Team	intrinsisch motivierte MA*	freuz sich über jede Veränderung
Auftraggeber*in	gibt Vision und Features vor	ist eng und regelmäßig involviert
Artefakt	Methode im agilen PM	
Backlog	Checkliste, oft synonym	was steht noch aus?
Burndown Chart	Controlling-Instrument	Soll-Ist-Vergleich
Daily SCRUM	Tägliches Projekttreffen	¼ Stunde, im Stehen
Daily Stand-up	synonym zu Daily SCRUM	entspricht einem Meilenstein
Iteration	synonym zu Spint	
MPM	Multiprojektmanagement	viele Projekte gleichzeitig
P. O.	Abkürzung von Product Owner	Stabilisiert Auftraggeber*in
Planning Poker	Abschätzmethodik	moderationsbasiert
PM	Projektmanagement	im Allgemeinen
Product Owner	Produktverantwortlich	fachliche Ergebnisverantwortung
PSP	Projektstrukturplan	Planung klassischer Projekte
SCRUM Master	Moderation des agilen Teams	Lehrmeister*in für Methoden
Sprint	Umsetzungsintervall	agiles Team arbeitet fachlich
Story	wichtigstes Modulelement	gruppiert Tasks
Sub-Story	aufgespaltene Story	falls Story > Spint
Sub-Task	Teilaufgabe	falls Task > 3 Tage
Task	Aufgabe oder Arbeitspaket	
Time boxing	feste Zeitfenster	müssen eingehalten werden

## 9. Stichwortverzeichnis

abgefackelt	109
Abkürzungen	117
Agile Prinzipien	39
Agile Werte	38
Agiles Manifest	38
Agiles Projektmanagement	68
Agiles und klassisches	20
antiproportional	36
Auftraggeber	17, 111
Avatare	70
Backlog	71
Backlog Refinement	72
Basislager	18
Blitze	59
Buddy	13
Burndown Chart	69, 107f, 111
Burnout	116
Cloud	115
Controlling	69, 99, 107, 109
Daily SCRUM	17, 76, 97
Daily Stand-up	17, 76, 97
Daily Stand-up Meeting	97
Datenschutzgesetze	115
Definition of Ready	92
Dekomposition	56
Dezentrale Projekte	114
DoD	57f, 66, 96
DoR	66, 92
Eigenschaften	45
Epic	46f
Epos	52
Erfolge feiern	101
Factro	115
Features	45
FTE	36
Gehirnfunktionen	105
Heldenreise	34
Herausforderungen	112
Hierarchie	28, 41
Höherpriorisierung	105
Increment	18
IT-Ticketsystem	115
IT-Tools	114
Iteration	17, 105
Iterative Durchführung	68
JIRA	114f
Jour fixe	18
Kanban	91, 99
Kanban Board	73, 103
KeieiDo	8
Klassisch vs. agil	26

Konzept-Workshop	57
Lessons Learnt	18, 110
Materialsets	78
Meilenstein	17
MeisterTaks	115
Methoden	43
Methodenkoffer	11
Mindmap	52
Mindmapping	52
Motivation	41
Multiplikationsfaktor	80
On hold	93, 99
Personalunion	116
Personas	112
Planning Poker	81
Planung	43, 107
Planungs-Workshop	43
Pokerkartensets	84
Pokern	18
Pokerrunde	80
Prinzip	11
Product Backlog	71, 104
Product Owner	15, 17, 21, 36, 64, 69, 80, 88, 103, 111, 116
Product Owners	45
Product Refinement	104
Produkt	13, 45
Projektabschluss	111
Projektende	19
Projektlandkarte	12
Projektname	56
Projektstart	12
Projektstrukturplan	66
Projektverantwortliche	36
PSP	66
Qualitätssicherung	96
Recomposition	61f
Retrospective	18, 110
Retrospektive	110
Review	18, 106
Risiko	16
Risikoaufschlag	80
Risk	57f
Rollen	21
Rückseite	66
Saboteure	13
SCRUM Board	73, 103
SCRUM Master	14, 17, 36, 45, 64, 69, 116
SMART	19, 44
Sponsoren	13
Sprint	17, 73, 105
Sprint Board	73, 103
Stakeholder	112
Stille-Post-Effekt	13
Stories	52

Story	52
Story Backlog	71, 103
Story Board	71, 104
Story cards	63, 66
Story Points	65, 79
Storys	53
Strategie	15
Struktur	22
Sub-Story	88
Systemische Psychologie	98
Task	54
Tasks	55
Termini	22
Thema	49
Themen	49f, 53, 55
Themenzuordnung	51
Trello	114f
Unterlast	102
Use case	58
Vergleich	25
Verify	96
Vision	44
Vollzeitäquivalent	36
Voraussetzungen	36
Werkzeuge	76
WIP-Limit	94
Work-in-Progress	94
Workshop	43
Zahlenkarten	82
Zertifizierungen	116
Ziel	15