

Agiles Projektmanagement nach SCRUM



Ziele des Trainings

Nach **drei** Tagen ...

- besitzen Sie ein ganzheitliches Grundverständnis über die Methode des **agilen Projektmanagements nach Scrum** und können diese anwenden,
- kennen Sie die **Rollen im agilen Projekt**,
- kennen Sie das **Mindset** des agilen Projektmanagements,
- haben Sie die einzelnen Elemente des agilen Projektmanagements nach Scrum auf konkrete **Praxisbeispiele** angewendet und
- können Sie **agile Projekte in den verschiedenen Rollen aktiv gestalten**.



Die drei Tage im Überblick

Inhalte

- Agile Werte, Agile Prinzipien, Agile Techniken, Agile Methoden
- Artefakte
- Stakeholder, Product Backlog, Refinement, Definition of Done
- Risiken ernst nehmen
- Die Rollen: Product Owner, Scrum Master, Developer
- Scrum Meetings
- Sprint-Prozess: Sprint Planning, Aufwandsschätzung, Daily Scrum-Meeting, Burndown-Chart, Sprint Review, Sprint Retrospektive
- Dokumentation
- Verantwortung
- Anforderungen an die Rollen Product Owner, Scrum Master und Developer
- Einsatzmöglichkeiten für agiles Projektmanagement
- Ideen für die Einführung/Umsetzung



Start in Tag 1

Unsere Themen

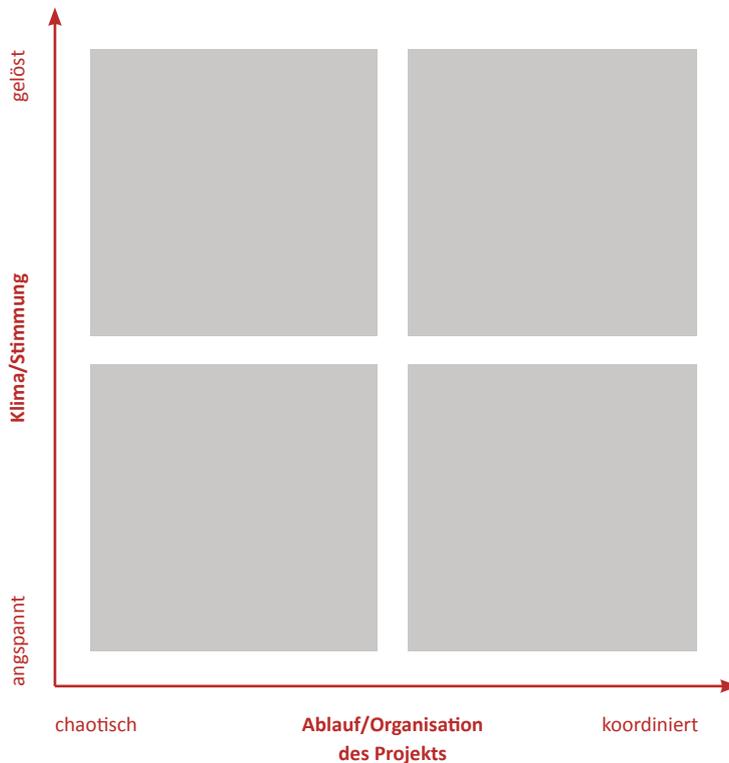
- Agile Werte, Agile Prinzipien, Agile Techniken, Agile Methoden
- Artefakte
- Product Backlog
- Stakeholderanalyse
- Refinement



Ihre bisherigen Erfahrungen mit agilem Projektmanagement

Was lief / läuft gut?	Was lief / läuft weniger gut?
Wo lohnt es sich zukünftig noch genauer hinzuschauen?	

Ihre Erfahrungen mit agilen Projekten – Teil 1



Aufgabenstellung – Teil 1

- Auch in jedem agilen Projekt werden Klima und Stimmung sowie der Ablauf/die Organisation des Projekts wahrgenommen.
- Bitte nehmen Sie einen Punkt und kleben/positionieren Sie ihn an die Stelle in dem Quadranten, der auf ihre Projekte am ehesten zutrifft.
- Anschließend kurze Diskussion. Der Trainer visualisiert den „ersten Eindruck“ am Flipchart (oder auf der PowerPoint-Seite).

Zeitbedarf

- 10 Minuten

Material

- Flipchart <FC07_So_laufen_Ihre_agilen_Projekte_ab>, Punkte

Hinweis: Der Ablauf bzw. die Organisation des Projektes kann sehr dynamisch sein, daher können in einem Projekt alle vier Quadranten zu unterschiedlichen Zeiten durchlaufen werden.



Ihre Erfahrungen mit agilen Projekten – Teil 2

Was lief/läuft gut?	Was lief/läuft weniger gut?
.....
.....
.....
.....

Wo lohnt es sich, zukünftig noch genauer hinzuschauen?

.....

.....

.....

.....

Aufgabenstellung – Teil 2

- Bilden Sie bitte zwei Gruppen.
- Tauschen Sie Ihre Erfahrungen im agilen Projektmanagement aus:
 - Was lief oder läuft gut?
 - Was lief oder läuft weniger gut?
 - Worauf wollen Sie zukünftig verstärkt achten?
- Schreiben Sie Ihre Erfahrungen direkt auf die Pinnwand.
- Und: Wer präsentiert es?

Zeitbedarf

- Für die Gruppenarbeit: 10 Minuten
- Für die Präsentation: 15 Minuten

Material

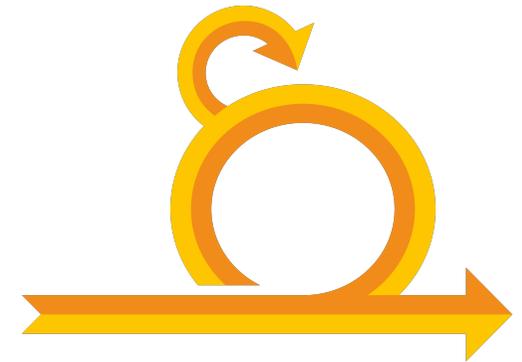
- Pinnwand <FC08_Ihre Erfahrungen_mit_agilen_Projekten>

Trainerhinweis: Sollten nur wenige Erfahrungen mit agilem Projektmanagement vorliegen, dann wird die Übung als Zuruffrage im Plenum durchgeführt.



Warum agiles Projektmanagement?

Agiles Projektmanagement ist ein Vorgehensmodell, ursprünglich für IT- und Softwareentwicklungsprojekte, das anstelle präziser („einengender“) Planung auf **dynamische und flexible Prozessgestaltung, Arbeiten in kurzen Sprints** sowie auf **Koordination durch Selbstbestimmung** setzt.



Die Konzentration gilt der **unmittelbaren Erstellung eines ablauffähigen Programmcodes**, der „stückweise“ dem Auftraggeber zur Prüfung, Rückmeldung und Freigabe vorgelegt wird.

Die **direkte Kommunikation und enge Zusammenarbeit** mit dem Kunden haben Vorrang; Organisation, Werkzeuge und Dokumentation treten in den Hintergrund.

Klassisches versus agiles Projektmanagement

Old-School versus New-School?

Klassisches Projektmanagement	Agiles Projektmanagement
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klare Zieldefinition 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unscharfe Ziele
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fester Endtermin 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kein fester Endtermin
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbindliche Gesamtplanung mit fester Ressourcenzusage, die laufend aktualisiert wird 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Detailplanung innerhalb eines Sprints mit sehr hoher und verbindlicher Verfügbarkeit der Ressourcen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matrix-Organisation möglich 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Am besten 100% Verfügbarkeit der Projektmitarbeiter (reine Projekt-Organisation)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesamtergebnis ist erst bei Projektende fertig; Änderungen an den Zielen ziehen aufwändige Anpassungen nach sich 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ergebnis entsteht erst sukzessive nach jedem Sprint, kann peu à peu ausgeliefert werden und wird laufend verbessert
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikation mit dem Auftraggeber/den Stakeholdern zur Zieldefinition, danach Kommunikation zwischen Projektleiter und Lenkungsausschuss 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ständige Kommunikation mit dem Auftraggeber während der gesamten Laufzeit für die Anforderungen des Auftraggebers/der Stakeholder
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Führungsorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teamorientiert, partizipativ, mit engen Regeln für die Zusammenarbeit, hohe Selbstorganisation im Team und hohes Verantwortungsbewusstsein
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einfache Einbindung externer Partner, verteilte Teams möglich 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoher Abstimmungsbedarf im Team
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umfangreiche formale Dokumentation erforderlich 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenig formale Dokumentation erforderlich
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rechtliche Anforderungen erfordern umfangreiche Dokumentation in hoher Qualität, zukünftige Weiterentwicklung und Pflege haben hohen Wert 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenig externe Zwänge

Gründe für agiles Projektmanagement

Agiles Projektmanagement kann eingesetzt werden:

- bei einem Produkt/Projektergebnis, das peu à peu entsteht und laufend verfeinert wird,
- bei stetigem Technologiewandel/-entwicklung,
- wenn keine klare Zieldefinition möglich ist und/oder die Stakeholder noch gar nicht genau wissen, was sie wollen oder brauchen,
- in einem dynamischen Umfeld, in dem die sich ständig ändernden Anforderungen der Stakeholder gewünscht sind, um das Produkt/Projektergebnis laufend zu verbessern,
- wenn keine feste Terminvorgabe existiert.

Diese Dynamik ist gewollt, sogar gewünscht und steht im krassen Gegensatz zu klassischen Projekten mit festem Projektplan, der immer dann notwendig ist,

- wenn ein Projekt ein klares Ziel mit festem Termin und festem Budget hat und dieses Projekt in Gänze geplant und umgesetzt werden kann.
- Darüber hinaus (sollten) Änderungen am Projekt-Ziel eher selten auftreten – oder der Auftraggeber ist sich über die Auswirkungen bei ständigen Projektänderungen im Klaren.
- Denn je später eine Änderung an den Projektzielen vorgenommen werden soll (Change Request), desto höher können die Kosten für die Änderung werden.

Scrum Theorie

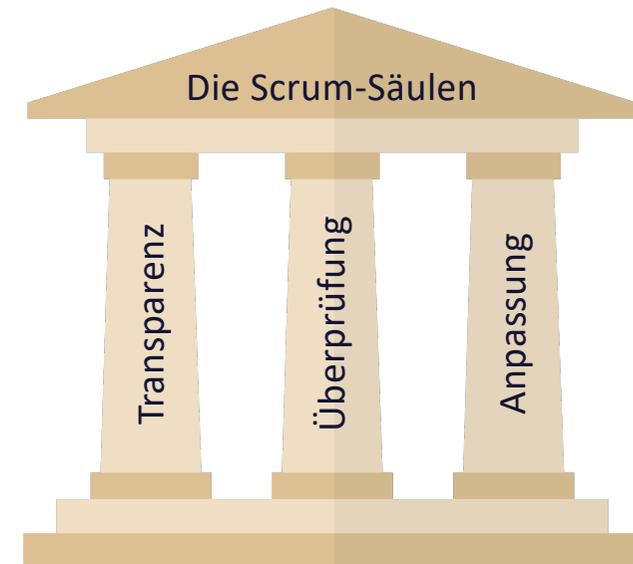
Scrum basiert auf

- Empirie (=empirische Prozesssteuerung) und
- Lean Thinking.

Empirie bedeutet, dass Wissen aus Erfahrung gewonnen wird und Entscheidungen auf der Grundlage von Beobachtungen getroffen werden.

Lean Thinking reduziert Verschwendung und fokussiert auf das Wesentliche.

Scrum verwendet einen iterativen, inkrementellen Ansatz zur Optimierung der Vorhersagbarkeit (von Ergebnissen/Terminen) und zur Risikokontrolle. In Scrum werden Personengruppen eingesetzt, die gemeinsam über alle Fähigkeiten und Fachkenntnisse verfügen, um die Arbeit zu erledigen und solche Fähigkeiten im Bedarfsfall zu teilen oder zu erwerben.



Die Umsetzung der empirischen Prozesssteuerung ruht auf den drei Scrum-Säulen

- Transparenz (Transparency),
- Überprüfung (Inspection) und
- Anpassung (Adaptation)

des Scrum-Prozesses.

Bestandteile des agilen Projektmanagements

- **Agile Werte** bilden das Fundament der Arbeit und der Zusammenarbeit: mehr Flexibilität, weniger Strukturen
- **Agile Prinzipien** basieren auf agilen Werten und bilden Handlungsgrundsätze: Vorgehensweise im Projektmanagement
- **Agile Techniken** sind konkrete Verfahren zur praktischen Umsetzung von Werten und Prinzipien
- **Agile Methoden** geben den agilen Techniken eine Gesamtstruktur hin zum agilen Projektmanagement nach Scrum
→ ein schlüssiger Prozess für die Umsetzung, der Prinzipien und Techniken vereint

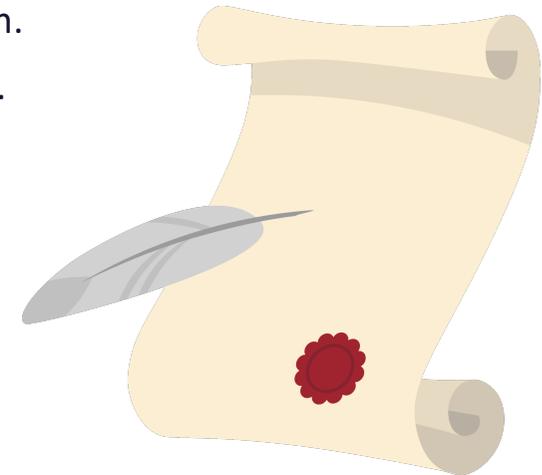
Agiles Manifest (= Agile Werte)

- **Individuen und Interaktionen** haben Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen.
- **Funktionsfähige Produkte** haben Vorrang vor ausgedehnter Dokumentation.
- **Zusammenarbeit mit dem Kunden** hat Vorrang vor Vertragsverhandlungen.
- **Das Eingehen auf Änderungen** hat Vorrang vor strikter Planverfolgung.

→ mehr Flexibilität und weniger Strukturen
(dafür mehr Verantwortung und Selbstorganisation im Team)

Daher gilt es zu prüfen:

→ Passt dieses Vorgehen zu uns, unseren Vorhaben und unseren Strukturen?



Agile Werte sind

- Die **Selbstverpflichtung (Commitment)** des Scrum Teams ist es, Ziele zu erreichen und sich gegenseitig zu unterstützen.
- Der primäre **Fokus (Focus)** liegt auf der Arbeit des Sprints, um den bestmöglichen Fortschritt in Richtung dieser Ziele zu bewirken.
- **Offenheit (Openness)**: Das Scrum Team und dessen Stakeholder sind offen in Bezug auf die Arbeit und die Herausforderungen.
- **Respekt (Respect)**: Die Mitglieder des Scrum Teams respektieren sich gegenseitig als fähige, unabhängige Personen und werden als solche auch von den Menschen, mit denen sie zusammenarbeiten, respektiert.
- **Mut (Courage)**: Die Mitglieder des Scrum Teams haben den Mut, das Richtige zu tun: an schwierigen Problemen zu arbeiten.

➔ Alle Beteiligten bauen Vertrauen zueinander auf.

Was ist aus Ihrer Sicht das Herausfordernde an den agilen Werten?

Wert	Was fällt leicht oder wird leicht fallen im Projekt-Kontext?	Was fällt schwer oder wird schwer fallen im Projekt-Kontext?

Zeitbedarf

- Für die Gruppenarbeit: 15 Minuten
- Für die Präsentation: 5 Minuten je Gruppe, insgesamt 30 Minuten (Bitte sehr genau auf die Zeit achten, denn diese Übung kann sonst „aus dem Ruder laufen“.)

Die Ergebnisse bei der Präsentation werden von den anderen Gruppen kurz (!) ergänzt.

Material

- Flipchart oder Pinnwand

Trainerhinweis: Diese Flipcharts/Pinnwände aufheben, denn am letzten Seminartag können diese Seiten mit konkreten Handlungsempfehlungen ergänzt werden.



Wer hat ein Projekt, auf das die Instrumente des agilen Projektmanagements angewendet werden können?

Kriterien für die Nutzbarkeit der Praxisfälle

- An dem Projekt sollten mind. drei, besser fünf bis max. neun Personen arbeiten.
- Das Projekt muss agiles Arbeiten ermöglichen, d.h., das Ergebnis wird inkrementell entwickelt, entsteht peu à peu, es gibt keinen festen Endtermin.
- Eine „gewisse“ Projektkomplexität sollte vorhanden sein, damit die Elemente des agilen Projektmanagements angewendet werden können.

Aufgabenstellung

Für die sich anschließenden Übungen werden Praxisfälle gesammelt, die die Teilnehmenden gedanklich „mitbringen“. Überlegen Sie sich, ob Sie einen Praxisfall für die Gruppenarbeit zur Verfügung stellen können und möchten. Ihr Praxisfall mit allen Informationen wird selbstverständlich ausschließlich im Rahmen der Gruppenarbeit behandelt, alles bleibt im Raum und die Dokumentation auf Pinnwand und Flipchart wird neutral (ohne Firmenname bzw. Details) gestaltet.

Mein Praxisfall

Sammeln der Praxisfälle

- Die Praxisfälle werden am Flipchart visualisiert.
- Aus den Praxisfällen wählen die Teilnehmenden bei 8 Teilnehmenden zwei und bei 12 Teilnehmenden drei Fälle auszuwählen.

Je Gruppe gibt es einen Fallgeber, die anderen Teilnehmenden entscheiden sich anschließend für eine Gruppe, in der sie die nächsten drei Tage arbeiten wollen. **Wichtig:** Ein späterer Gruppenwechsel ist schwierig, da die Instrumente des agilen Projektmanagements aufeinander aufbauen.

Zeitbedarf

20-30 Minuten



Material

- Flipchart
- Punkte bei Bedarf
- Datei <Fallbeispiele Agiles Projektmanagement> – Wenn kein Teilnehmender einen Praxisfall vorschlägt, werden alternativ Fallbeispiele zur Auswahl angeboten, aus denen die Teilnehmenden je nach Gruppenstärke zwei bis drei Fälle auswählen.

Trainerhinweis: Bei Online-Trainings hat es sich als sehr hilfreich erwiesen, die Praxisfälle der Teilnehmenden vor dem Training zu erfragen. So kann der Trainer vorher schon entscheiden, ob der einzelne Praxisfall den o.g. Anforderungen genügt und sich für die Fallarbeit eignet. Das spart Zeit im Training.



Agile Methoden

sind Vorstrukturierungen auf der Ebene von Prozessmodellen. Hier werden Prinzipien und Techniken zu einem schlüssigen Prozess kombiniert. Meist müssen diese Methoden für ein Projektumfeld angepasst werden.

Agile Methoden sind:

- Scrum
- Extreme Programming (XP)

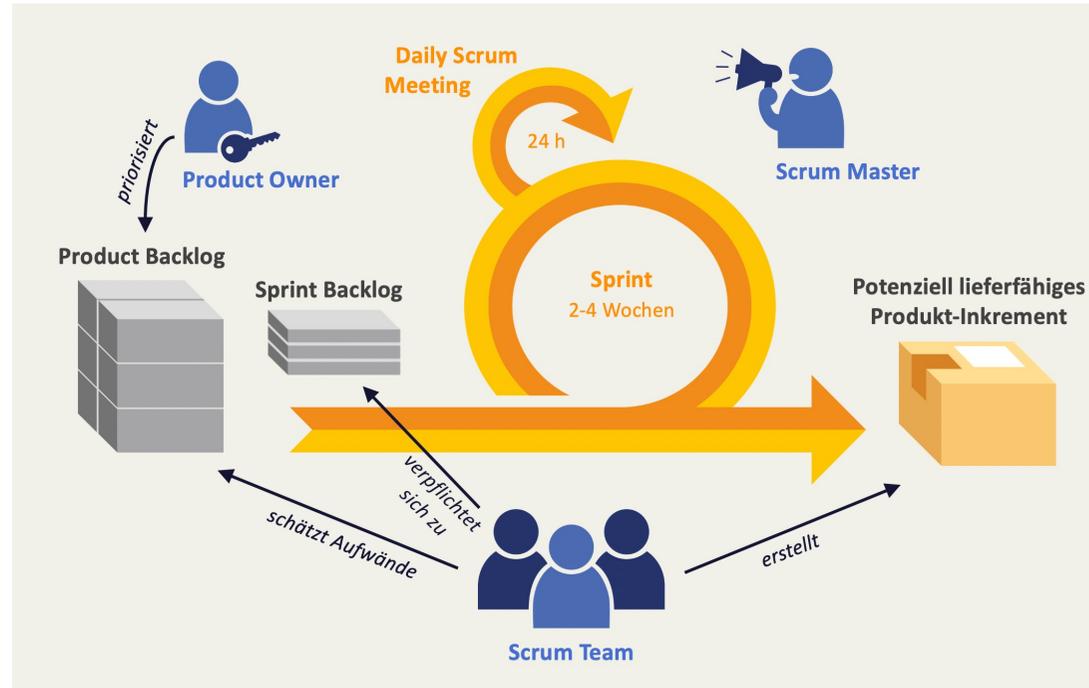
Zur Abgrenzung:

- Kanban und Kanban Board sind Visualisierungsmethoden, die überall eingesetzt werden können.
- OKR – Objectives and Key Results – wird als „learning loop“ bezeichnet und arbeitet mit festen Zielen
- Design Thinking ist eine menschen-zentrierte Kreativitätstechnik für Innovationen, jedoch nicht zwingend agil.
- Die Lean Startup Methode ist ein Prozessmodell, bei dem es darum geht, die Qualität kontinuierlich zu maximieren.
- ...

Agil

iterative
Entwicklung

vs.



Das Produkt entsteht inkrementell.

Klassisch

aufeinander
aufbauende Phasen



Wo kommt agiles Projektmanagement zum Einsatz...

agiles Projektmanagement	klassisches Projektmanagement
Projekte, in denen es darum geht, ein System kontinuierlich fortzuentwickeln in einer langen Folge kleiner, in sich abgeschlossener Schritte.	Für Vorhaben, die es erfordern, über Monate vor auszudenken und entsprechend langfristig zu planen.
<ul style="list-style-type: none">■ Softwareentwicklung/-einführung■ ...	<ul style="list-style-type: none">■ Haus-/Anlagen-/Schiffs-Bau■ Straßenbau■ Produktionsstandort einrichten■ Netzwerk/Infrastruktur einrichten■ Organisation eines Messeauftritts■ ...
sowohl agiles, hybrides als auch klassisches Projektmanagement	
<ul style="list-style-type: none">■ Investitions- und Organisationsprojekt■ Einführung CRM■ Produktentwicklung/Forschung■ Verbesserung der Mitarbeiter-/Kundenzufriedenheit	

Transparenz der Artefakte

Scrum basiert auf vollständiger (!!) Transparenz.

Der Zustand/die Qualität der Artefakte entscheidet über Wertoptimierung und Risikokontrolle.

Transparenz „fällt nicht vom Himmel“. Daher sind alle Beteiligten aktiv aufgefordert, die Transparenz laufend einzufordern und zu verbessern, damit alle Beteiligten **ein gemeinsames Verständnis** haben; d.h., jedes „Habe ich nicht verstanden“ muss geäußert werden und zwar so lange, bis es verstanden ist.

Denn fehlt die Transparenz, kann dies den Wert der Arbeit mindern und/oder das Risiko erhöhen.



Product Backlog

Das Produkt-Ziel beschreibt einen zukünftigen Zustand des Produkts, welches dem Scrum Team als Planungsziel dienen kann. Das Produkt-Ziel ist im Product Backlog in Form von Anforderungen an das Produkt-Ziel enthalten („Was“ soll erreicht werden?).

Das Product Backlog ist eine geordnete Liste der Anforderungen, die zur Produkt-erstellung oder -verbesserung benötigt werden. Es ist die einzige Quelle für Anforderungen, die durch das Scrum Team erledigt wird.

- Der Product Owner legt zusammen mit den Stakeholdern ein grobes Produkt-/Projekt-Ergebnis fest: Was will der Auftraggeber/was wollen die Stakeholder grob haben?
- Die Developer ergänzen das.
- Wichtig ist immer der Blick auf die Kundensicht:
Was kann/will der Kunde alles mit dem fertigen Produkt machen?
- Das Product Backlog enthält die Beschreibungen der verschiedenen Anforderungen (=Backlog Item) an das Produkt-/Projekt-Ergebnis (bzw. -Ziel) oder deren Verbesserungen.
- Das Product Backlog ist eine **dynamische** Sammlung von Anforderungen. Es wird ständig weiterentwickelt – von Stakeholdern und Developern – und vom Product Owner gepflegt. Dieser ordnet und priorisiert die Einträge.

Product Backlog (Forts.) und Priorisieren

- Im Product Backlog werden auch alle Features, Funktionalitäten, Verbesserungen und Fehlerbehebungen aufgelistet, die zukünftige Änderungen am Produkt bewirken.
- Ein Product Backlog ist niemals vollständig, es entwickelt sich mit dem Produkt und dessen Einsatz weiter.
- Ein Product-Backlog-Eintrag enthält als Attribute eine Beschreibung, die Reihenfolge, die Aufwandsschätzung und den Wert (Business Value).
- Es gibt genau **ein** Product Backlog, auch wenn mehrere Teams am Produkt arbeiten.

Priorisieren im Product Backlog

- Um die Business Values (Wertbeitrag) in Erfahrung zu bringen, wird die Frage beantwortet: **Welche Ergebnisse haben für den Kunden (Stakeholder/Auftraggeber) den größten Wert oder den größten Nutzen?**
 - Daraus ergibt sich eine Priorisierung der einzelnen Anforderungen, die zusätzlich
 - auch nach wirtschaftlichem Nutzen, Risiko, Aufwand und Notwendigkeit erfolgen kann.



Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen