

# Auf einen Blick

|   |            |
|---|------------|
| <b>Über die Autoren</b> .....   | <b>13</b>  |
| <b>Einleitung</b> .....   | <b>29</b>  |
| <b>Teil I: Agilität verstehen</b> .....   | <b>33</b>  |
| <b>Kapitel 1:</b> Das Projektmanagement und die Produktentwicklung modernisieren . . . . .                            | 35         |
| <b>Kapitel 2:</b> Das Agile Manifest und die Agilen Prinzipien anwenden .....   | 49         |
| <b>Kapitel 3:</b> Warum Agilität besser funktioniert .....  | 79         |
| <b>Kapitel 4:</b> Agilität bedeutet Kundenorientierung .....  | 103        |
| <b>Teil II: Agil sein</b> .....   | <b>125</b> |
| <b>Kapitel 5:</b> Agile Ansätze .....   | 127        |
| <b>Kapitel 6:</b> Agile Umgebungen für noch mehr Erfolg .....   | 149        |
| <b>Kapitel 7:</b> Agiles Verhalten in Aktion .....  | 163        |
| <b>Kapitel 8:</b> Das permanente Team .....   | 191        |
| <b>Teil III: Agile Planung und Umsetzung</b> .....  | <b>203</b> |
| <b>Kapitel 9:</b> Produktvision und Produkt-Roadmap erarbeiten .....  | 205        |
| <b>Kapitel 10:</b> Releases und Sprints planen .....  | 231        |
| <b>Kapitel 11:</b> Arbeit im Laufe eines Tages .....  | 267        |
| <b>Kapitel 12:</b> Arbeit präsentieren, Prozesse überprüfen und anpassen .....  | 295        |
| <b>Teil IV: Agiles Management</b> .....   | <b>309</b> |
| <b>Kapitel 13:</b> Agiles Portfoliomanagement .....   | 311        |
| <b>Kapitel 14:</b> Den Umfang und die Beschaffung managen .....   | 329        |
| <b>Kapitel 15:</b> Zeit und Kosten managen .....  | 349        |
| <b>Kapitel 16:</b> Teamdynamik und Kommunikation managen .....  | 371        |
| <b>Kapitel 17:</b> Qualität und Risiko managen .....  | 401        |
| <b>Teil V: Agilen Erfolg sicherstellen</b> .....  | <b>427</b> |
| <b>Kapitel 18:</b> Solide Grundlagen schaffen .....   | 429        |
| <b>Kapitel 19:</b> Agile Skalierung über mehrere Teams und Unternehmen .....  | 447        |
| <b>Kapitel 20:</b> Werden Sie zum Change Agent .....  | 471        |
| <b>Teil VI: Der Top-Ten-Teil</b> .....  | <b>501</b> |
| <b>Kapitel 21:</b> Zehn wesentliche Vorteile des agilen Projektmanagements<br>und der agilen Produktentwicklung ..... | 503        |

## 18 Auf einen Blick

|  |            |
|--|------------|
| <b>Kapitel 22:</b> Zehn entscheidende Faktoren für den Erfolg agiler Projekte<br>und Produktentwicklungen..... | 513        |
| <b>Kapitel 23:</b> Zehn wertvolle Ressourcen für mehr Agilität.....  | 519        |
| <b>Abbildungsverzeichnis</b> .....   | <b>527</b> |
| <b>Stichwortverzeichnis</b> .....  | <b>529</b> |

# Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Über die Autoren</b> .....   | <b>13</b> |
| Widmung .....   | 14        |
| Danksagungen .....  | 14        |
| <b>Einleitung</b> .....   | <b>29</b> |
| Über dieses Buch .....  | 29        |
| Törichte Annahmen .....   | 29        |
| In diesem Buch verwendete Symbole .....   | 30        |
| Über dieses Buch hinaus .....   | 30        |
| Wie es von hier aus weitergeht .....  | 31        |
| <b>TEIL I</b>   |           |
| <b>AGILITÄT VERSTEHEN</b> .....   | <b>33</b> |
| <b>Kapitel 1</b>  |           |
| <b>Das Projektmanagement und die Produktentwicklung modernisieren</b> .....       | <b>35</b> |
| Die überfällige Verjüngungskur des traditionellen Projektmanagements .....        | 36        |
| Die Ursprünge des modernen Projektmanagements .....                               | 36        |
| Das Problem mit dem Status quo .....  | 37        |
| Moderne Auswirkungen künstlicher Intelligenz .....                                | 39        |
| Moderne Auswirkungen von Vielfalt und Inklusion .....                             | 39        |
| Einführung in agiles Projektmanagement .....                                      | 40        |
| Wie agile Projekte funktionieren .....  | 43        |
| Agiles Projektmanagement wird zu agilem Produktmanagement .....                   | 45        |
| Unterschiede zwischen Projektmanagement und Produktentwicklung .....              | 46        |
| Permanentes Team statt temporäres Team .....                                      | 46        |
| Produkte als langfristige Vermögenswerte statt als Projektleistungen .....        | 47        |
| Wert statt Spezifikationen .....  | 47        |
| Warum agile Produktentwicklung besser funktioniert .....                          | 47        |
| <b>Kapitel 2</b>  |           |
| <b>Das Agile Manifest und die Agilen Prinzipien anwenden</b> .....                | <b>49</b> |
| Das Agile Manifest verstehen .....  | 49        |
| Die vier Werte des Agilen Manifests umreißen .....                                | 53        |
| Wert 1: Individuen und Interaktionen stehen über Prozessen und Werkzeugen .....   | 53        |
| Wert 2: Funktionierende Software steht über einer umfassenden Dokumentation ..... | 55        |
| Wert 3: Zusammenarbeit mit dem Kunden steht über der Vertragsverhandlung .....    | 58        |

## 20 Inhaltsverzeichnis

|  |            |
|--|------------|
| Wert 4: Reagieren auf Veränderung steht über dem Befolgen eines Plans .....              | 58         |
| Die zwölf Agilen Prinzipien definieren .....   | 60         |
| Agile Prinzipien im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit.....                            | 61         |
| Agile Prinzipien im Hinblick auf die Qualität .....                                      | 63         |
| Agile Prinzipien im Hinblick auf Teamarbeit .....  | 66         |
| Agile Prinzipien im Hinblick auf das Projektmanagement bzw. die Produktentwicklung ..... | 68         |
| Die Platinum-Prinzipien ergänzen.....  | 72         |
| Formalitäten widerstehen.....  | 73         |
| Als Team denken und handeln .....  | 73         |
| Visualisieren statt schreiben.....   | 74         |
| Wandel durch agile Werte .....   | 76         |
| Der agile Lackmustest.....   | 77         |
| <b>Kapitel 3</b>   |            |
| <b>Warum Agilität besser funktioniert .....</b>  | <b>79</b>  |
| Die Vorteile der Anwendung agiler Werte und Prinzipien bewerten.....                     | 79         |
| Was agile Ansätze traditionellen Methoden voraushaben .....                              | 84         |
| Mehr Flexibilität und Stabilität.....  | 85         |
| Weniger unproduktive Arbeit.....   | 88         |
| Höhere Qualität, schnellere Lieferung .....  | 92         |
| Verbesserte Teamleistung .....   | 93         |
| Straffere Projektsteuerung.....  | 95         |
| Schnellere Fehlererkennung und weniger kostspielige Fehler .....                         | 96         |
| Warum Agilität so beliebt ist .....  | 97         |
| Führungskräfte.....  | 97         |
| Kunden .....   | 99         |
| Management.....  | 100        |
| Entwicklungsteams .....  | 101        |
| <b>Kapitel 4</b>   |            |
| <b>Agilität bedeutet Kundenorientierung.....</b>   | <b>103</b> |
| Wissen, wer Ihre Kunden sind .....   | 103        |
| Gängige Methoden, um Ihre Zielgruppe zu identifizieren .....                             | 104        |
| Erkennen, welches Problem Ihr Kunde lösen muss .....                                     | 115        |
| Die »wissenschaftliche Methode« nutzen .....   | 115        |
| Erkennen, dass frühes Scheitern eine Form von Erfolg ist .....                           | 116        |
| Kundenorientierte Geschäftsziele definieren .....  | 117        |
| Story-Mapping-Techniken anwenden.....  | 118        |
| Mithilfe befreiender Strukturen eine Innovationskultur schaffen .....                    | 119        |
| Ursachenanalyse: Root Cause Analysis verstehen .....                                     | 120        |
| Das Pareto-Prinzip .....   | 121        |
| Die 5-Why-Methode.....   | 122        |
| Das Ishikawa-Diagramm.....   | 123        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>TEIL II</b>  |            |
| <b>AGIL SEIN</b> .....  | <b>125</b> |
| <b>Kapitel 5</b>  |            |
| <b>Agile Ansätze</b> .....  | <b>127</b> |
| Gängige Wege zu mehr Agilität und ihre Gemeinsamkeiten .....            | 127        |
| Die großen drei im Überblick: Lean, Scrum und Extreme Programming ..... | 132        |
| Lean im Überblick .....   | 132        |
| Kanban verstehen .....  | 134        |
| Scrum im Überblick .....  | 137        |
| Extreme Programming im Überblick.....                                   | 143        |
| Die Gemeinsamkeiten agiler Ansätze betrachten.....                      | 146        |
| <b>Kapitel 6</b>  |            |
| <b>Agile Umgebungen für noch mehr Erfolg</b> .....                      | <b>149</b> |
| Ein optimales physisches Arbeitsumfeld schaffen .....                   | 150        |
| Kolokation des Teams .....  | 150        |
| Einen dedizierten Arbeitsbereich einrichten .....                       | 152        |
| Ablenkungen vermeiden.....  | 153        |
| Mobil werden .....  | 155        |
| Lowtech-Kommunikation .....   | 155        |
| Hightech-Kommunikation .....  | 158        |
| Geeignete Tools auswählen.....  | 161        |
| Den Zweck des Werkzeugs bestimmen .....                                 | 161        |
| Organisatorische Einschränkungen und Kompatibilitätsfragen.....         | 162        |
| <b>Kapitel 7</b>  |            |
| <b>Agiles Verhalten in Aktion</b> .....                                 | <b>163</b> |
| Agile Rollen kennenlernen .....   | 163        |
| Product Owner .....   | 164        |
| Produktentdeckung .....   | 167        |
| Produktentwicklung .....  | 168        |
| Mitglied des Entwicklungsteams .....                                    | 168        |
| Scrum Master .....  | 170        |
| Stakeholder.....  | 173        |
| Agiler Coach oder Mentor.....   | 174        |
| Wichtige Werte etablieren .....   | 174        |
| Selbstverpflichtung (Commitment) .....                                  | 175        |
| Fokus .....   | 176        |
| Offenheit .....   | 177        |
| Respekt .....   | 178        |
| Mut.....  | 179        |
| Die Teamphilosophie verändern.....                                      | 180        |
| Dediziertes Team .....  | 181        |
| Cross-Funktionalität.....   | 182        |

## 22 Inhaltsverzeichnis

|  |     |
|--|-----|
| Selbstorganisation . . . . .               | 184 |
| Selbstmanagement und -verwaltung . . . . . | 186 |
| Teams von begrenzter Größe. . . . .        | 187 |
| Eigenverantwortung . . . . .               | 188 |

### **Kapitel 8** **Das permanente Team . . . . . 191**

|  |     |
|--|-----|
| Langlebige Teams schaffen . . . . .                                    | 191 |
| Langfristiges Wissen und Fähigkeiten nutzen . . . . .                  | 192 |
| Über die Tuckman-Phasen zur Höchstform auflaufen. . . . .              | 194 |
| Sich auf die Grundlagen konzentrieren . . . . .                        | 196 |
| Eine Arbeitsvereinbarung festlegen . . . . .                           | 197 |
| Selbstbestimmung, Perfektionierung und Sinnerfüllung fördern . . . . . | 198 |
| Selbstbestimmung. . . . .  | 198 |
| Perfektionierung. . . . .  | 198 |
| Sinnerfüllung. . . . .   | 199 |
| Hochgradig ausgerichtete und hochgradig autonome Teams . . . . .       | 199 |
| Teamwissen und -fähigkeiten ausbauen . . . . .                         | 200 |

### **TEIL III** **AGILE PLANUNG UND UMSETZUNG . . . . . 203**

### **Kapitel 9** **Produktvision und Produkt-Roadmap erarbeiten . . . . . 205**

|  |     |
|--|-----|
| Agile Planung . . . . .  | 206 |
| Schrittweise Ausarbeitung . . . . .  | 209 |
| Überprüfung und Anpassung (inspect and adapt) . . . . .                      | 209 |
| Langfristige Ziele setzen: Die Produktvision . . . . .                       | 210 |
| Schritt 1: Die langfristigen Produktziele verstehen . . . . .                | 212 |
| Schritt 2: Einen Entwurf der Produktvision erstellen . . . . .               | 213 |
| Schritt 3: Die Produktvision überprüfen und anpassen. . . . .                | 214 |
| Schritt 4: Die Produktvision finalisieren und kommunizieren. . . . .         | 215 |
| Die Produkt-Roadmap erstellen . . . . .                                      | 216 |
| Schritt 1: Stakeholder ermitteln. . . . .                                    | 217 |
| Schritt 2: Produkthanforderungen festlegen . . . . .                         | 218 |
| Schritt 3: Die Produkthanforderungen organisieren. . . . .                   | 220 |
| Schritt 4: Den Aufwand grob schätzen . . . . .                               | 225 |
| Schritt 5: Einen groben Zeitrahmen für die Bereitstellung festlegen. . . . . | 226 |
| Ihre Arbeit sichern . . . . .  | 227 |
| Das Produkt-Backlog ausarbeiten. . . . .                                     | 227 |

### **Kapitel 10** **Releases und Sprints planen . . . . . 231**

|   |     |
|---|-----|
| Anforderungen und Aufwandschätzungen verfeinern . . . . . | 231 |
| Was ist eine User Story? . . . . .                        | 232 |
| Schritte zum Erstellen einer User Story . . . . .         | 234 |
| Anforderungen aufgliedern . . . . .                       | 239 |

Relative Schätzung . . . . . 240  
     Genauigkeit vs. Präzision . . . . . 241  
     Planning-Poker . . . . . 241  
     Affinitätsschätzung . . . . . 245  
 Release-Planung . . . . . 248  
 Das Produkt-Release vorbereiten . . . . . 252  
     Das Produkt für die Bereitstellung vorbereiten. . . . . 252  
     Vorbereitungen für den operativen Support treffen . . . . . 253  
     Das Unternehmen auf das Produkt-Release vorbereiten . . . . . 255  
     Den Markt für die Produkteinführung vorbereiten. . . . . 255  
 Sprint-Planung . . . . . 257  
     Das Sprint-Backlog. . . . . 258  
     Das Sprint Planning Meeting . . . . . 260

**Kapitel 11**  
**Arbeit im Laufe eines Tages . . . . . 267**

Den Tag planen: Daily Scrum . . . . . 267  
 Den Fortschritt nachverfolgen. . . . . 272  
     Das Sprint-Backlog. . . . . 272  
     Das Taskboard . . . . . 275  
 Agile Rollen und Verantwortlichkeiten im Sprint . . . . . 278  
     So garantieren Sie Ihren täglichen Erfolg als Product Owner . . . . . 278  
     So garantieren Sie Ihren täglichen Erfolg als Entwickler . . . . . 279  
     So garantieren Sie Ihren täglichen Erfolg als Scrum Master . . . . . 281  
     So garantieren Sie Ihren täglichen Erfolg als Stakeholder. . . . . 282  
     So garantieren Sie Ihren täglichen Erfolg als Mentor . . . . . 283  
 Mehrwert schaffen . . . . . 284  
     Ausarbeitung. . . . . 285  
     Entwicklung. . . . . 286  
     Überprüfung. . . . . 287  
     Hindernisse identifizieren und beseitigen . . . . . 290  
 Informationsradiatoren nutzen. . . . . 292  
 Den Tag abschließen. . . . . 294

**Kapitel 12**  
**Arbeit präsentieren, Prozesse überprüfen und anpassen . . . . 295**

Das Sprint-Review . . . . . 295  
     Vorbereitungen für die Präsentation im Sprint Review treffen. . . . . 296  
     Sprint-Review . . . . . 297  
     Feedback im Sprint-Review sammeln . . . . . 300  
 Die Sprint-Retrospektive. . . . . 302  
     Die Sprint-Retrospektive planen . . . . . 304  
     Das Sprint-Retrospektive-Meeting. . . . . 304  
     Überprüfen und Anpassen . . . . . 307

## TEIL IV AGILES MANAGEMENT..... 309

### Kapitel 13 Agiles Portfoliomanagement ..... 311

|   |     |
|---|-----|
| Was ist anders an agilem Portfoliomanagement? .....                     | 312 |
| Sollten wir investieren? .....  | 313 |
| Faktoren für die Prognose der Produktrentabilität berücksichtigen ..... | 314 |
| Kurzfristige versus langfristige Entscheidungen .....                   | 316 |
| Ein ausgewogener Produktmix .....                                       | 318 |
| Besseres Portfoliomanagement dank KI .....                              | 319 |
| Agile Produktportfolios verwalten.....                                  | 320 |
| Sollen wir weiter investieren?.....                                     | 326 |
| Überprüfung und Anpassung an die nächste Option.....                    | 326 |

### Kapitel 14 Den Umfang und die Beschaffung managen ..... 329

|   |     |
|---|-----|
| Was ist anders beim agilen Umfangsmanagement? .....             | 330 |
| Den Umfang agil managen.....                                    | 332 |
| Den Umfang im agilen Kontext verstehen .....                    | 333 |
| Umfangsänderungen einführen .....                               | 335 |
| Umfangsänderungen managen.....                                  | 336 |
| Agile Artefakte für das Umfangsmanagement nutzen.....           | 338 |
| Was ist anders beim agilen Beschaffungsmanagement? .....        | 340 |
| Agile Beschaffung managen.....                                  | 342 |
| Den Bedarf ermitteln und geeignete Anbieter auswählen .....     | 342 |
| Kostenmodelle und Verträge für Dienstleistungen verstehen ..... | 344 |
| Mit einem externen Dienstleister zusammenarbeiten.....          | 347 |

### Kapitel 15 Zeit und Kosten managen ..... 349

|   |     |
|---|-----|
| Was ist anders beim agilen Zeitmanagement? .....                    | 349 |
| Zeitpläne agil managen.....   | 351 |
| Die Velocity verstehen.....   | 352 |
| Die Velocity überwachen und anpassen.....                           | 353 |
| Umfangsänderungen aus zeitlicher Perspektive managen.....           | 360 |
| Zeitpläne durch den Einsatz mehrerer Teams managen.....             | 361 |
| Agile Artefakte für das Zeitmanagement nutzen .....                 | 361 |
| Was ist anders beim agilen Kostenmanagement? .....                  | 362 |
| Budgets agil managen.....   | 364 |
| Ein Anfangsbudget erstellen.....                                    | 364 |
| Ein sich selbst finanzierendes Projekt bzw. Produkt erstellen ..... | 366 |
| Mithilfe der Velocity die langfristigen Kosten ermitteln.....       | 367 |
| Agile Artefakte für das Kostenmanagement nutzen.....                | 370 |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Kapitel 16</b>  |            |
| <b>Teamdynamik und Kommunikation managen</b> .....                                     | <b>371</b> |
| Was ist anders bei der agilen Teamdynamik? .....                                       | 371        |
| Die Teamdynamik agil managen .....   | 374        |
| Selbstverwaltete und selbstorganisierte Teams anstreben .....                          | 374        |
| Das Team unterstützen: Servant Leadership .....  | 375        |
| Mit dedizierten Teams arbeiten .....   | 383        |
| Mit cross-funktionalen Teams arbeiten .....  | 385        |
| Offenheit fördern und stärken .....  | 386        |
| Die Größe des Scrum-Teams beschränken .....  | 389        |
| Projekte bzw. Produktentwicklungen mit verteilten Teams managen .....                  | 389        |
| Was ist anders bei der agilen Kommunikation? .....                                     | 392        |
| Kommunikation agil managen .....   | 394        |
| Agile Kommunikationsmethoden verstehen .....   | 394        |
| Status- und Fortschrittsberichterstattung .....  | 397        |
| <br>   |            |
| <b>Kapitel 17</b>  |            |
| <b>Qualität und Risiko managen</b> .....   | <b>401</b> |
| Was ist anders beim agilen Qualitätsmanagement? .....                                  | 401        |
| Qualität agil managen .....  | 404        |
| Qualität in Sprints erreichen .....  | 405        |
| Proaktive Qualitätsansätze .....   | 407        |
| Was ist anders beim agilen Risikomanagement? .....                                     | 415        |
| Risiken agil managen .....   | 418        |
| Natürliche Risikominimierung dank agiler Ansätze .....                                 | 419        |
| Risiken frühzeitig erkennen, priorisieren und angehen .....                            | 424        |
| <br>   |            |
| <b>TEIL V</b>  |            |
| <b>AGILEN ERFOLG SICHERSTELLEN</b> .....   | <b>427</b> |
| <br>   |            |
| <b>Kapitel 18</b>  |            |
| <b>Solide Grundlagen schaffen</b> .....  | <b>429</b> |
| Die Bereitschaft des Unternehmens und seiner Mitarbeiter<br>für Agilität fördern ..... | 429        |
| Wie kann sich das Unternehmen engagieren? .....  | 430        |
| Wie kann sich der Einzelne engagieren? .....   | 431        |
| Wie lässt sich das Engagement ankurbeln? .....   | 432        |
| Schaffen Sie den Übergang zur Agilität? .....  | 433        |
| Den richtigen Zeitpunkt für die Transformation finden .....                            | 435        |
| Die richtigen Teammitglieder auswählen .....   | 435        |
| Der agile Champion .....   | 436        |
| Das agile Transition-Team .....  | 436        |
| Der Product Owner .....  | 438        |
| Das Entwicklungsteam .....   | 438        |
| Der Scrum Master .....   | 439        |
| Die Stakeholder .....  | 440        |
| Der agile Mentor .....   | 440        |

Ein agiles Umfeld schaffen . . . . . 441  
 Agilität von Anfang an und dauerhaft fördern . . . . . 445

**Kapitel 19**  
**Agile Skalierung über mehrere Teams und Unternehmen . . . . . 447**

Agile Projekte und Produktentwicklung mit mehreren Teams . . . . . 448  
 Die Arbeit durch vertikales Slicing übersichtlicher gestalten . . . . . 450  
     Scrum of Scrums . . . . . 452  
 Multi-Team-Koordination mit LeSS . . . . . 455  
     LeSS, das kleinere Framework . . . . . 455  
     LeSS Huge-Framework . . . . . 456  
     Sprint-Review-Basar . . . . . 458  
     Beobachter beim Daily Scrum . . . . . 458  
     Komponenten-Communitys und Mentoren . . . . . 459  
     Multi-Team-Meetings . . . . . 459  
     Reisende . . . . . 460  
 Rollenbasierte Abstimmung mit Scrum@Scale . . . . . 460  
     Der Scrum-Master-Zyklus . . . . . 460  
     Der Product Owner-Zyklus . . . . . 462  
     Synchronisation in nur einer Stunde pro Tag . . . . . 464  
 Gemeinsame Programmplanung mit SAFe . . . . . 464  
     Gemeinsame Planung des Programminkrements . . . . . 467  
     Mehr Klarheit für Führungskräfte . . . . . 468  
 Disciplined Agile Toolkit . . . . . 469

**Kapitel 20**  
**Werden Sie zum Change Agent . . . . . 471**

Agilität bedeutet Veränderung . . . . . 471  
 Kontexte für Veränderungen . . . . . 472  
 Warum Veränderung nicht von alleine geschieht . . . . . 473  
 Change-Management: Strategische Ansätze zur Umsetzung  
 und Bewältigung von Veränderungen . . . . . 474  
     Das 3-Phasen-Modell nach Lewin . . . . . 475  
     Das ADKAR-Modell: Fünf Schritte zur Veränderung . . . . . 476  
     Kotters acht Schritte zur Umsetzung von Veränderungen . . . . . 477  
 Die Change-Roadmap von Platinum Edge . . . . . 479  
     Schritt 1: Führen Sie eine agile Bewertung durch, um eine  
     Implementierungsstrategie mit Erfolgskennzahlen zu definieren . . . . . 480  
     Schritt 2: Wecken Sie Bewusstsein und Begeisterung . . . . . 482  
     Schritt 3: Stellen Sie ein Transition-Team zusammen  
     und identifizieren Sie ein Pilotprojekt . . . . . 483  
     Schritt 4: Schaffen Sie ein erfolgsförderndes Umfeld . . . . . 485  
     Schritt 5: Schulen Sie ausreichend und stellen Sie bei  
     Bedarf neue Mitarbeiter ein . . . . . 486  
     Schritt 6: Starten Sie den Piloten mit aktivem Coaching . . . . . 486  
     Schritt 7: Setzen Sie den Wertschöpfungsplan  
     (Roadmap to Value) um . . . . . 488

|  |     |
|--|-----|
| Schritt 8: Sammeln Sie Feedback und bringen Sie Verbesserungen auf den Weg ..... | 488 |
| Schritt 9: Das Team reifen lassen und Verbesserungen stabilisieren .....         | 489 |
| Schritt 10: Agile Prozesse schrittweise im Unternehmen einführen .....           | 490 |
| Mit gutem Beispiel vorangehen.....   | 491 |
| Die Rolle einer echten Führungskraft in einer agilen Organisation .....          | 491 |
| Schlüssel zur erfolgreichen Führung.....   | 492 |
| Transformationsfallen vermeiden .....  | 492 |
| Führungsfehler vermeiden.....  | 496 |
| Anzeichen dafür, dass Ihre Veränderungsinitiative nicht nachhaltig ist .....     | 497 |

**TEIL VI  
DER TOP-TEN-TEIL..... 501**

**Kapitel 21  
Zehn wesentliche Vorteile des agilen  
Projektmanagements und der agilen Produktentwicklung .... 503**

|   |     |
|---|-----|
| Höhere Kundenzufriedenheit .....                          | 503 |
| Bessere Produktqualität.....                              | 504 |
| Reduziertes Risiko .....                                  | 505 |
| Bessere Zusammenarbeit und höhere Verantwortlichkeit..... | 506 |
| Aussagekräftigere Kennzahlen .....                        | 506 |
| Bessere Sichtbarkeit der Performance.....                 | 507 |
| Bessere Investitionskontrolle.....                        | 508 |
| Verbesserte Vorhersehbarkeit.....                         | 509 |
| Optimierte Teamstrukturen.....                            | 509 |
| Bessere Teammoral .....                                   | 510 |

**Kapitel 22  
Zehn entscheidende Faktoren für den Erfolg agiler  
Projekte und Produktentwicklungen ..... 513**

|   |     |
|---|-----|
| Dedizierte Teammitglieder.....  | 513 |
| Kolokation.....   | 514 |
| Die Definition of Done befolgen: »Done« bedeutet wertvoll,<br>einsatzfähig und auslieferbar ..... | 515 |
| Durch Scrum aufgedeckte Probleme lösen.....   | 515 |
| Klarheit bei Produktziel und Produkt-Roadmap .....  | 516 |
| Product Owner mit Vollmachten.....  | 516 |
| Vielseitige Entwickler.....   | 517 |
| Scrum Master mit Einfluss .....   | 517 |
| Unterstützung von Lernprozessen und Engagement durch<br>das Management.....                       | 518 |
| Unterstützung des Teams bei der agilen Transformation.....  | 518 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Kapitel 23</b>                                       |            |
| <b>Zehn wertvolle Ressourcen für mehr Agilität.....</b> | <b>519</b> |
| Begleitmaterial zum Buch .....                          | 519        |
| Scrum jenseits von IT und Softwareentwicklung .....     | 520        |
| Scrum Alliance .....                                    | 520        |
| PMI Agile Alliance.....                                 | 520        |
| International Consortium for Agile (ICAgile) .....      | 521        |
| Agile Leadership. ....                                  | 521        |
| Psychologische Sicherheit .....                         | 522        |
| Ressourcen für künstliche Intelligenz .....             | 523        |
| Business Agility Institute.....                         | 524        |
| Platinum Edge .....                                     | 524        |
| <b>Abbildungsverzeichnis.....</b>                       | <b>527</b> |
| <b>Stichwortverzeichnis .....</b>                       | <b>529</b> |