

Blue Change Solutions

Erfolgreich verändern



AgilePM® Agile Project Management v2 Training



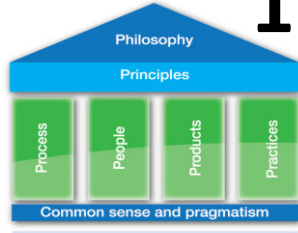
AgilePM® is a registered trademark of Agile Business Consortium Limited. All rights reserved.
The APMG International AgilePM and Swirl Device logo is a trademark of The APM Group Limited.



24

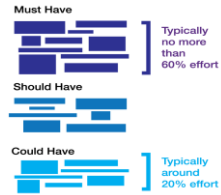


11



101

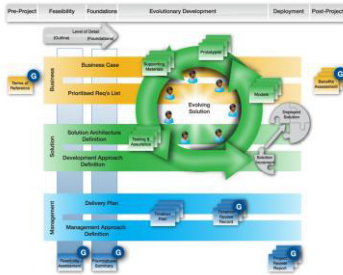
In scope
for this timeframe
(Project / Increment / Timebox)



72



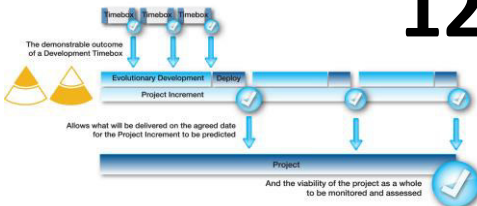
61



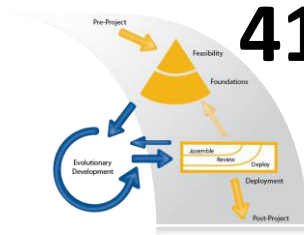
50



121



41



Inhaltsverzeichnis - AgilePM®

| | |
|---|-----|
| Was ist „Agile“ und wie wähle ich einen angemessenen Lösungsansatz aus. | 5 |
| Philosophie, Prinzipien and Projekt Variablen | 11 |
| Qualität – Dulde keine Abstriche in der Qualität | 24 |
| Risiko Management | 31 |
| Erfolgsfaktoren | 35 |
| DSDM Prozess | 41 |
| Timeboxing | 50 |
| DSDM Produkte | 61 |
| DSDM Rollen und Verantwortlichkeiten | 72 |
| Menschen, Teams and Interaktion | 86 |
| Anforderungen und User Stories | 93 |
| Priorisierung | 101 |
| Schätzung – Wie und Wann | 108 |
| Moderierte Workshops, Modelling und iteratives Development | 116 |
| Planung und Steuerung während der Laufzeit | 121 |



DSDM und AgilePM

- Agile Project Framework ist die aktuelle Version des DSDM (Dynamic Systems Development Method).
- Eigentümer ist das Agile Business Consortium, eine Non-Profit_Organisation.
- Agile Project Framework bildet die Grundlage für AgilePM® und ermöglicht eine einfache Integration mit AgilePgM™ zur Verwaltung von Programmen.
- Es ermöglicht eine sichere und erprobte Integration zwischen
 - The DSDM® Agile Project Framework,
 - PRINCE2® und anderen Projektmethoden und Service Management Frameworks

DSDM ist der älteste Agile Lösungsansatz (Entstanden anno 1995)



The DSDM
Agile Project Framework



AgilePM®

Agile Project Management



AgilePgM™

Agile Programme Management

*DSDM® is a Registered trademark of Agile Business Consortium Limited.

** PRINCE2® is a Registered trademark of AXELOS Limited.

AgilePM® is a registered trademark of Agile Business Consortium Limited. All rights reserved.
The APMG International AgilePM and Swirl Device logo is a trademark of The APM Group Limited.



Agenda - AgilePM®

Was ist „Agile“ und wie wähle ich einen angemessenen Lösungsansatz aus.

Philosophie, Prinzipien and Projekt Variablen

Qualität – Dulde keine Abstriche in der Qualität

Risiko Management

Erfolgsfaktoren

DSDM Prozess

Timeboxing

DSDM Produkte

DSDM Rollen und Verantwortlichkeiten

Menschen, Teams and Interaktion

Anforderungen und User Stories

Priorisierung

Schätzung – Wie und Wann

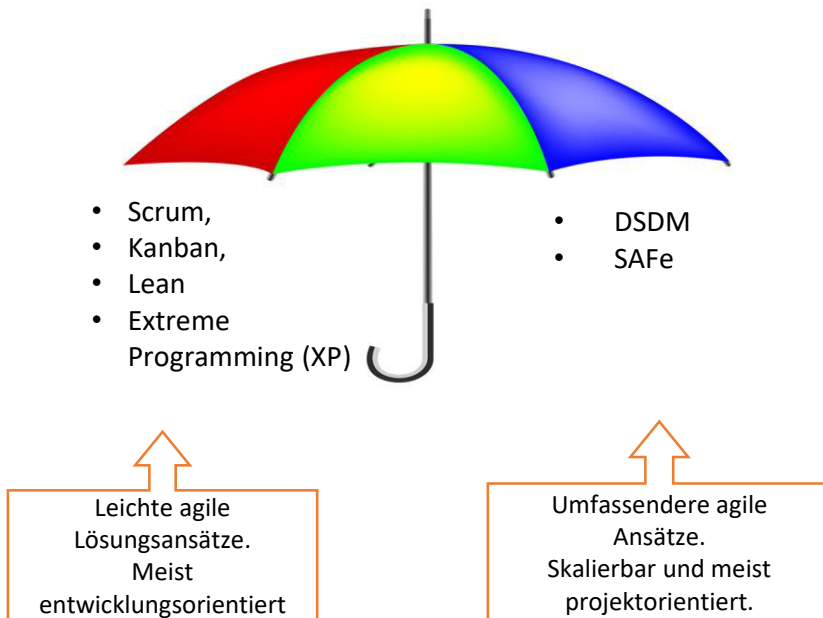
Moderierte Workshops, Modelling und iteratives Development

Planung und Steuerung während der Laufzeit



Was ist agil?

- Eine allgemeine Beschreibung eines Arbeitsstils
 - Flexibel
 - Eine Durchweg enge Zusammenarbeit mit den Kunden.
 - Sicherstellen einer Lösung, welche den Geschäftsanforderungen entspricht.
 - Detailentscheidungen werden so spät wie möglich getroffen



Was ist agil?

- Das Agile Manifest.

Manifesto for Agile Software Development

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it. Through this work we have come to value:

Individuals and interactions over processes and tools

Working software over comprehensive documentation

Customer collaboration over contract negotiation

Responding to change over following a plan

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.

| | | |
|-------------------|----------------|------------------|
| Kent Beck | James Grenning | Robert C. Martin |
| Mike Beedle | Jim Highsmith | Steve Mellor |
| Arie van Bennekum | Andrew Hunt | Ken Schwaber |
| Alistair Cockburn | Ron Jeffries | Jeff Sutherland |
| Ward Cunningham | Jon Kern | Dave Thomas |
| | Brian Marick | |



Welcher agiler Ansatz?

Wie sind die Rahmenparameter??

- Einfach oder komplex?
 - Einfache Produktentwicklung?
Fortwährende Entwicklung von Funktionen und Verbesserungen.
 - oder**
 - Durchführen von **Projekten** und Programmen?
 - Kompletter Projektlebenszyklus
 - Projektübergreifende Abhängigkeiten
 - Mögliche Integration in ein Programm
- Minimaler Formalismus oder strukturierte umfangreiche Dokumentation mit evtl. Konzernstrukturen?



Welcher agile Ansatz für Projekt Management?

- Ein komplexeres Umfeld benötigt
 - einen umfangreicheren agilen Ansatz.
 - Unterstützung bei der Steuerung und Durchführung von Projekten.
 - eine Unterstützung des kompletten Lebenszyklus.
- Welche Grenzen setzt die Unternehmenskultur?
- **DSDM (AgilePM®) bietet ein umfassenden agilen Ansatz**



Warum DSDM

DSDM steht für Dynamic Systems Development Method und wurde 1994 durch den Zusammenschluss zahlreicher Projektanwender ins Leben gerufen, um die Prozesse des RAD (Rapid Application Development) zu verbessern.

Das vom damals gegründete DSDM Konsortium entwickelte Framework war bis 2007 nur Mitgliedern zugänglich. Danach wurde es allen Interessierten kostenlos zur Nutzung zur Verfügung gestellt.

Das DSDM Konsortium war 2001 Gründungsmitglied der Agile Alliance und unterstützt das Agile Manifest vollumfänglich.

DSDM ist nicht auf die Softwareentwicklung fokussiert. Es kann auch für Nicht-IT-Lösungen verwendet werden.

Es ist breiter gefächert als die meisten agilen Methoden, da es sich mit dem Projekt befasst und nicht nur mit der Erzeugung eines Produktes. DSDM kann als Ergänzung eines bestehenden agilen Ansatzes genutzt werden. Z. B. um die Scrum-basierte Entwicklung zu vervollständigen.

Mit seinem pragmatischen Ansatz kann das DSDM parallel zu anderen Methoden eingesetzt werden. Beispiele wären DSDM und PRINCE2 oder DSDM und ITIL oder DSDM mit ISO, CMMI oder im PMO Bereich.

Vorteile des DSDM:

- Höhere Ausrichtung auf die Geschäftsausrichtung/-bedarfe.
- Höhere Verantwortungsübernahme des Business für die Lösung.
- Bessere Steuerung der Entwicklung der Lösung durch das Unternehmen.
- Pünktliche Lieferung bei gesicherter Qualität.
- Fristgerechtere Umsetzung der Projekte durch Priorisierung.
- Verringertes Risiko einer Fehlentwicklung der Lösung.
- Reibungslosere Implementierung durch enge Zusammenarbeit aller.
- Extrem reduziertes Risiko einer bedarfsfremden Lösung.
- Bessere Erfüllung der Geschäftsbedarfe.
- Entwicklung durch Kollaboration aller.



Agenda - AgilePM®

Was ist „Agile“ und wie wähle ich einen angemessenen Lösungsansatz aus.

Philosophie, Prinzipien and Projekt Variablen

Qualität – Dulde keine Abstriche in der Qualität

Risiko Management

Erfolgsfaktoren

Der DSDM Prozess

Timeboxing

DSDM Produkte

DSDM Rollen und Verantwortlichkeiten

Menschen, Teams and Interaktion

Anforderungen und User Stories

Priorisierung

Schätzung – Wie und Wann

Moderierte Workshops, Modelling und iteratives Development

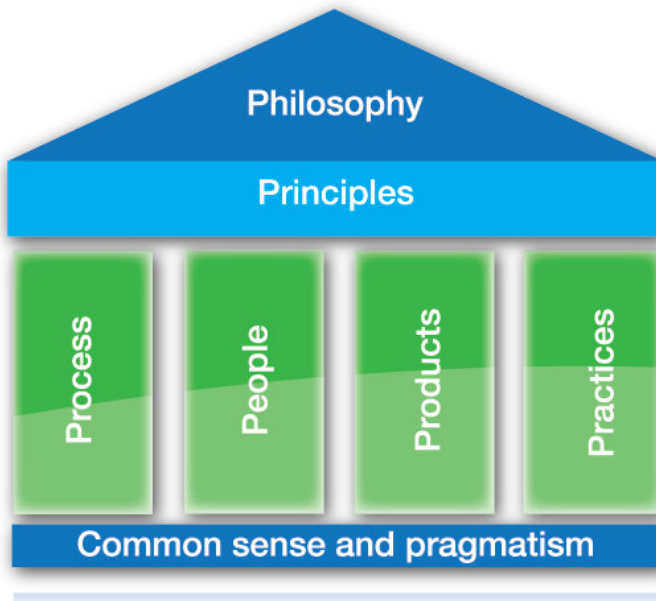
Planung und Steuerung während der Laufzeit



Philosophie

Erfolgreich nur, wenn alle Beteiligten

- die Business Vision und Ziele verstehen und unterstützen.
- Entscheidungen für ihren Bereich treffen dürfen.
- zusammenarbeiten,
 - um eine anwendbare Geschäftslösung zu entwickeln.
 - um eine realistische, den Geschäftsprioritäten angepasste, Zeitlinie aufzubauen.
- akzeptieren, dass mit fortschreitendem Lösungsverständnis, Änderungen unausweichlich sind.

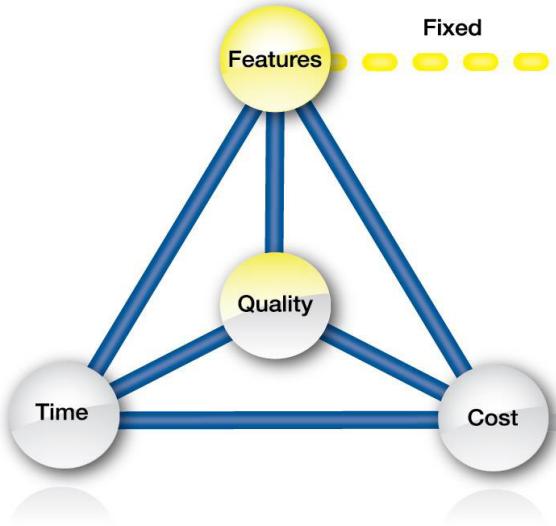


"Der größtmögliche Geschäftsnutzen entsteht, wenn Projekte auf klare Geschäftsziele ausgerichtet sind, häufig Ergebnisse liefern und die Zusammenarbeit von motivierten und befugter Menschen beinhalten".

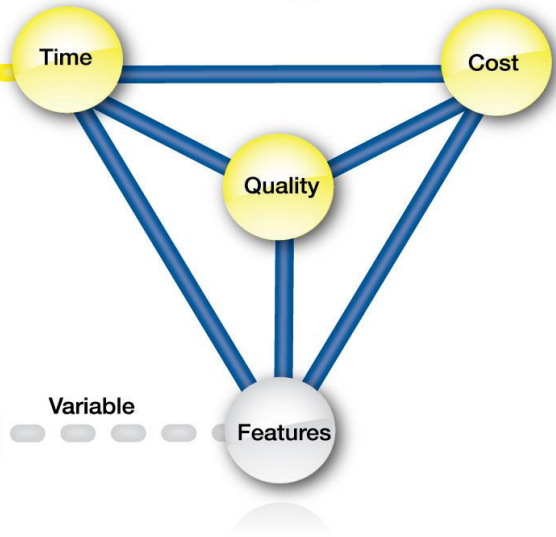


Project Variablen – Welche sind diskutabel?

Traditional Approach



DSDM Approach



AgilePM® is a registered trademark of Agile Business Consortium Limited. All rights reserved.
The APMG International AgilePM and Swirl Device logo is a trademark of The APM Group Limited.



Die 8 Prinzipien



- Konzentrieren Sie sich auf das Geschäftsbedürfnis.



- Liefern Sie pünktlich.



- Arbeiten Sie zusammen.



- Dulden Sie keine Abstriche in Qualität.



- Bauen Sie schrittweise auf soliden Grundlagen auf.



- Entwickeln Sie iterativ.



- Kommunizieren Sie kontinuierlich und deutlich.



- .
- Demonstrieren Sie Steuerung.



Konzentrieren Sie sich auf das Geschäftsbedürfnis

Der PM sollte sicherstellen, dass ...



- alle Teammitglieder
 - die Geschäftsbedarfe kennen und respektieren.
 - einen realen Business Case ermöglichen.
- das Business hinter dem Projekt steht und es fortwährend unterstützt.
- ein **Minimum Usable Subset (MUST)** geliefert wird.



Liefern Sie pünktlich



Der PM sollte sicherstellen, dass ...

- die Arbeit in Timeboxen organisiert wird.
- die Geschäftsprioritäten im Fokus stehen.
- Lieferzeiten eingehalten werden.
- durch eine vorhersagbare Lieferung Vertrauen geschaffen wird.



Arbeiten Sie zusammen



Der PM sollte sicherstellen, dass ...

- die richtigen Stakeholder zur richtigen Zeit während des Projekts eingebunden sind.
- die Vertreter der Geschäftsinteressen zur aktiven Teilnahme ermutigt werden.
- alle Projektmitglieder die Kompetenz für Entscheidungen innerhalb ihres Bereiches haben.
- alle sich als ein Team verstehen.



Dulden sie keine Abstriche in Sachen Qualität

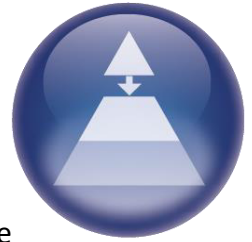
Der PM sollte sicherstellen, dass ...

- alle mit den Qualitätsanforderungen einverstanden sind, noch bevor die Arbeiten beginnen.
- jeder weiß, dass die Qualität nicht diskutabel ist.
- früh, kontinuierlich und angemessen getestet wird.
- angemessen dokumentiert wird.



Bauen sie schrittweise auf soliden Grundlagen auf

Der PM sollte sicherstellen, dass ...



- ein angemessene Analyse durchgeführt wird.
- genügend konzeptioniert wird, um eine solide Basis für die nachfolgenden Arbeiten zu haben.
- Mit jedem gelieferten Inkrement
 - die Prioritäten überarbeitet werden.
 - die Projektdurchführbarkeit überprüft wird.



Entwickeln Sie iterativ



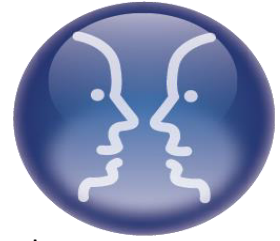
Der PM sollte sicherstellen, dass ...

- in jeder Iteration das Feedback der Geschäftsvertreter einfließt.
- jeder weiß, dass die Details eher später als früher erkannt werden.
- Changes gut sind.
 - Eine gute Lösung wird nicht ohne Changes entstehen.



Kommunizieren Sie kontinuierlich und deutlich

Der PM sollte sicherstellen, dass ...



- das DSDM vollständig und richtig angewendet wird.
 - Z. B: Workshops, Modelling, Timeboxing, Daily-Stand-ups
- Interessierte die Möglichkeit haben, sich über das Projekt zu informieren, indem Ergebnisse und Aktivitäten sichtbar sind.
- die Dokumentation zeitnah und angemessen ist
 - ... nur, wenn sie der Lösung einen Mehrwert bietet.
- die Stakeholder Erwartungen berücksichtigte werden.
 - Am Besten durch die Einbindung der Stakeholder.
- alle nach Ehrlichkeit und Transparenz streben.
 - Das Team aber auch Externe.



Demonstrieren Sie Steuerung

Der PM sollte sicherstellen, dass ...

- die Pläne und der Fortschritt für alle sichtbar sind.
- der Fortschritt durch Produktlieferungen gezeigt wird.
 - Und nicht durch abgeschlossene Aktivitäten.
- der Grad der Kontrolle und des Reporting an das Projekt angepasst wird.
 - Ermöglichte allen Projektbeteiligten stet die Durchführbarkeitskontrolle.



Prinzipien – Agile PM Top Tip



- Die Prinzipien sollten für alle sichtbar sein, damit jeder deren Wichtigkeit versteht.
- Wenn Prinzipien unterwandert oder nicht eingehalten werden, sollte jedes Teammitglied dies aufzeigen.
- Die Verletzung eines oder mehrerer Prinzipien bedeutet, dass die übernommenen Verhaltensweisen ein Risiko für das Projekt darstellen.
- Das „Demonstrieren Sie Steuerung“ ist kein alleiniges PM Prinzip.
- Organisieren Sie einen Workshop, damit alle Projektbeteiligten zu den Prinzipien stehen und wissen, wie sie umzusetzen sind.
- Bei den Inkrement Reviews sollten Sie die Prinzipien und deren Einhaltung/Umsetzung betrachten.
 - Wenn nötig, überlegen Sie gemeinsam, wie das Einhalten der Prinzipien im nächsten Inkrement verbessert werden kann.



Agenda - AgilePM®

Was ist „Agile“ und wie wähle ich einen angemessenen Lösungsansatz aus.

Philosophie, Prinzipien and Projekt Variablen

Qualität – Dulde keine Abstriche in der Qualität

Risiko Management

Erfolgsfaktoren

DSDM Prozess

Timeboxing

DSDM Produkte

DSDM Rollen und Verantwortlichkeiten

Menschen, Teams and Interaktion

Anforderungen und User Stories

Priorisierung

Schätzung – Wie und Wann

Moderierte Workshops, Modelling und iteratives Development

Planung und Steuerung während der Laufzeit



Dulde keine Abstiche in der Qualität



- Das Business ist der Eigentümer der Lösung
- DSDM Rollen:
 - Die DSDM Business Rollen liefern den erweiterten und detaillierten geschäftlichen Standpunkt.
 - DSDM definiert klare Rollen und Verantwortungen, um sicherzustellen, dass die richtigen Personen sich im Prozess einbringen.
- DSDM Verfahren:
 - Workshops ermöglichen eine effektive Zusammenarbeit zwischen Personengruppen.
 - Modeling, Workshops, Daily Stand-Ups und Team Boards unterstützen die Zusammenarbeit und effektive Kommunikation.
 - Timeboxing und iterative Entwicklung sichern, dass die sich entwickelnde Lösung kontinuierlich gegenüber den geschäftlichen Bedürfnissen validiert wird.



Dulde keine Abstiche in der Qualität



- Lösungs-Quality - “Entspricht die Lösung dem Business Bedarf?”
 - Die richtigen Features geliefert.
 - Entspricht den technischen Qualitätsanforderungen.
 - Ein angemessener Level an Pflege und Instandhaltung ausgesucht.
 - Instandhaltbarkeit ist ein gefordertes Attribut der initial gelieferten Lösung.
 - Erst liefern, später überarbeiten.
 - Kurzfristige taktische Lösung.
- Prozess Qualität (Quality Management)
 - Bestätigt die Einhaltung der intern definierten Standards und Verfahren.
 - Zeigt die Steuerung über Produktentwicklung und Service Lieferung auf.
 - Größere und komplexere Organisationen fordern oft die Einhaltung von internen und externen Qualitätsstandards.
 - Definierte Prozesse müssen flexibel genug sein, um den DSDM Prozess und die Verfahren für die Entwicklung der Lösung zu ermöglichen.



Prozess Qualität ermöglicht bessere Vorhersagen

- Zeitgerechte Lieferung
 - DSDM fixiert die Zeit
 - Nichteinhalten der Lieferzeit wird als Fehler im Prozess angesehen und ist ein Qualitäts-Issue.
 - Nichteinhalten der Lieferzeit hat Auswirkungen oder zumindest untergräbt es die Projektseriosität.
- Lieferung innerhalb des Budgets (bezogen auf eine fixe Teamgröße und Dauer)
 - DSDM fixiert die Kosten – das Überziehen des Budgets wird als Fehler im Prozess angesehen und ist ein Qualitäts-Issue.
- Vorhersagbarkeit auf die Lieferung
 - Der Inkrementale Ansatz erlaubt es, weniger wichtige Features aus dem Umfang herauszunehmen.
 - Lieferumfang durch die PRL definiert.
 - Delivery Plan identifiziert die zu erfüllenden erwarteten Anforderungen zum Ende einer Timebox.
 - Inkrementell erstellte Anforderungen verändern sich von Timebox zu Timebox, aber immer kontrolliert.



Quality während des Lebenszyklus

- Feasibility – Erste Erwartungen festhalten
 - Übersicht der ersten Akzeptanzkriterien.
 - Beginn der Machbarkeitsprüfung.
- Foundations – Überarbeiten und Bestätigen der frühen Erwartung
 - Erweitern der ersten Akzeptanzkriterien.
 - Entsprechende architektonische Entscheidungen fällen.
 - Vereinbaren einer angemessenen Review- und Teststrategie.
- Evolutionary Development – Erwartungen erfüllen
 - Vereinbaren der Timebox Ziele bevor die Entwicklung beginnt.
 - Vereinbaren von Akzeptanzkriterien für jede Anforderung.
 - Testen ist ein integrierter Bestandteil der Timebox.
 - Wenn möglich, schon während der Entwicklung testen - nicht danach.
 - Technische sowie Business Test durchgeführt, bevor die Timebox endet.
 - Am Timebox Ende, Kontrolle, ob die Timebox Ziele erfüllt wurden.



Practitioner Level



DSDM als Qualitäts-Prozess

- Sage was du vor hast (während der Foundations)
 - Vereinbare, wie das Projekte geleitet und gesteuert wird.
 - Wenn sinnvoll, dann den Lösungsansatz in der Management Approach Definition formell festhalten.
- Mache, was Du gesagt hast (Evolutionary Development)
 - DSDM unterstellt, dass alle Beteiligten im Projekt sich professionell verhalten, im Sinne und zum Wohl der Organisation und des Projekts.
 - Befähigte Team Mitglieder organisieren sich selbst, um die Ziele zu erreichen.
 - Das Team unternimmt alles, um Pläne und den Fortschritt für alle sichtbar zu halten.
 - Timebox Reviews und Vorfürhungen erzeugen diese Transparenz.
- Prüfe es
 - Timebox Review Berichte werden erstellt, wenn formale Audit Aufzeichnungen benötigt werden.
 - Überprüfungen und Aufzeichnungen der Ergebnisse und Aktionen werden innerhalb und auf jeden Fall am Ende einer Timebox erstellt.
- Verbessere es
 - Timebox / Project Retrospektiven sind die Basis des Projekt und unternehmensweiten Lernens.



Qualität – Agile PM Top Tipps

- Kompromisse in der Qualität sind nicht akzeptabel. Auch nicht um Zeit zu sparen.
- Qualität ist integriert, nicht übergestülpt.
 - Es ist treuerer Qualität später aufzubauen.
 - Qualitätsplanung gleich von Anfang an. Das verhindert spät Überraschungen.
- Qualität ist nicht absolut. Sie muss von Projekt zu Projekt immer wieder festgelegt werden.
- Qualitative Lösungen werden von fähigen und befähigten Menschen erzeugt, welche als Team zusammenarbeiten und gemeinsame Ziel haben.
- Steuerung ist Teamsache und nicht durch den Projekt Manager ausgezwungen.
- Alle DSDM Rollen müssen besetzt sein und jeder muss dafür befähigt sein und werden.
- Verwende die DSDM Produkte zum Qualitätsplanung und Aufzeigen der Einhaltung.
- Wenn nötig, Audits und Reviews immer direkt nach der Erstellung innerhalb der Timebox. Nie nachträglich.



Agenda - AgilePM®

Was ist „Agile“ und wie wähle ich einen angemessenen Lösungsansatz aus.

Philosophie, Prinzipien and Projekt Variablen

Qualität – Dulde keine Abstriche in der Qualität

Risiko Management

Erfolgsfaktoren

DSDM Prozess

Timeboxing

DSDM Produkte

DSDM Rollen und Verantwortlichkeiten

Menschen, Teams and Interaktion

Anforderungen und User Stories

Priorisierung

Schätzung – Wie und Wann

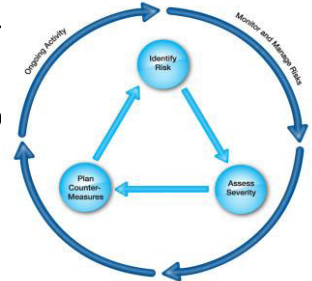
Moderierte Workshops, Modelling und iteratives Development

Planung und Steuerung während der Laufzeit



Risiko Management

- “Projekt Risiko ist, die Konsequenzen unterschiedlicher Varianten der Lieferungen auf die Stakeholder.
- Risiken bei der Erreichung der Projekt Ziele sollten durch bewährtes Risiko Management adressiert werden
- Der DSDM Prozess reduziert die Risiken durch folgende
 - Nachweisbare Erfolgsfaktoren
 - Project Approach Questionnaire (PAQ)
 - Einhaltung der Prinzipien
- Hauptbereiche von Risiken beim DSDM
 - Die Intensität der Einbeziehung und Zustimmung des Business
 - Team Fähigkeiten, Verfügbarkeit und Willen
 - Eine klare Vision – ohne Details zuvor wegzunehmen
 - Zeitgerechte Lieferung bei variieren der Features



Practitioner Level



Risiko Management

- Bewerten der Risiken während dem DSDM Prozess
 - Feasibility Phase – Gemeinsames durcharbeiten der PAQ und ableiten von risikominimierenden Maßnahmen
 - Am Ende der Foundation Phase – PAQ gemeinsam überarbeiten und DSDM vernünftig anpassen
 - Risiko Analyse Workshops - Früh im Projekt und wenn nötig zu beginn des Timebox
- Risiko Verantwortlichkeiten
 - Projekt Manager – Verantwortet ein effektives Risiko Management und dass jedes Risiko einen Eigentümer hat
 - SDT – sollte sich der Risiken bewusst sein und diese vermindern. Neue Risiken sind dem PM zu melden
 - Business Rollen – Owner des Risikos, dass das Projekt nicht liefert. Sollte immer über die Hauptrisiken informiert sein und diese übernehmen, wenn sie die besten Risikolöser sind



Risiko – Agile PM Top Tipps

- Verwende die PAQ um DSDM Prozess Risiken zu identifizieren
- Die PAQ muss gemeinschaftlich durchgearbeitet werden. Auch mit Visionary und Technical Coordinator
- Die PAQ Fragen müssen realistisch beantwortet werden. Weder zu optimistisch, noch zu pessimistisch
- Beobachten des Verhaltens, ob die DSDM Prinzipien eingehalten werden. Prinzipien, welche nicht eingehalten werden sind Risiken für den Projekterfolg
- Hauptrisiken für alle sichtbar. Jeder sollte sich dieser bewusst sein
- Risiken haben Effekte auf alle. Nicht nur der PM muss auf sie schauen
- Beim Timebox Kickoff sind die relevanten Risiken hervorzuheben. Der Team Leader übernimmt die Risiko Eigentümerschaft während der Timebox
- Bestärke das SDT an Risiken während der Planung und dem Review zu betrachten
- Am Ende der Timebox werden die ausstehenden Risiken an die Projekt Level Rollen zurückgegeben.



Agenda - AgilePM®

Was ist „Agile“ und wie wähle ich einen angemessenen Lösungsansatz aus.

Philosophie, Prinzipien and Projekt Variablen

Qualität – Dulde keine Abstriche in der Qualität

Risiko Management

Erfolgsfaktoren

DSDM Prozess

Timeboxing

DSDM Produkte

DSDM Rollen und Verantwortlichkeiten

Menschen, Teams and Interaktion

Anforderungen und User Stories

Priorisierung

Schätzung – Wie und Wann

Moderierter Workshops, Modelling und iteratives Development

Planung und Steuerung während der Laufzeit



Wesentliche Erfolgsfaktoren WEFs

1. Akzeptanz des DSDM Ansatzes



1. Ein effektives Solution Development Team
Befugnisse, Stabilität, Fachwissen, Größe



2. Unternehmerisches Engagement - aktiv und kontinuierlich



3. Iterative Entwicklung, integrierte Tests und schrittweise Umsetzung



4. Transparenz



Project Approach Questionnaire (PAQ)

- Erstmals in der **Feasibility** Phase angewendet.
- Überprüft am Ende der **Foundations** Phase.
- Ziele des PAQ:
 - Inwieweit die wesentlichen Erfolgsfaktoren erfüllt wurden
 - Welche Risikobelastung besteht
 - Was getan werden muss, um die Risiken zu managen



PAQ

| Ref | Statement | Strongly Agree | Agree | Neutral | Disagree | Strongly Disagree |
|-----|--|----------------|-------|---------|----------|-------------------|
| 1 | All members of the project understand and accept the DSDM approach (Philosophy, Principles and Practices) | | | | | |
| 2 | The Business Sponsor and the Business Visionary demonstrate clear and proactive ownership of the project. | | | | | |
| 3 | The business vision driving the project is clearly stated and understood by all members of the project team | | | | | |
| 4 | All project participants understand and accept that on-time delivery of an acceptable solution is the primary measure of success for the project | | | | | |
| 5 | The requirements can be prioritised and there is confidence that cost and time commitments can be met by flexing the scope of what's delivered. | | | | | |
| 6 | All members of the project team accept that requirements should only be defined at a high level in the early phases of the project and that detail will emerge as development progresses. | | | | | |
| 7 | All members of the project team accept that change in requirements is inevitable and that it is only by embracing change that the right solution will be delivered. | | | | | |
| 8 | The Business Sponsor and Business Visionary understand that active business involvement is essential and have the willingness and authority to commit appropriate business resources to the project. | | | | | |
| 9 | It is possible for the business and solution development members of the Solution Development Team to work collaboratively throughout the project. | | | | | |
| 10 | Empowerment of all members of the Solution Development Team is appropriate and sufficient to support the day-to-day decision-making needed to rapidly evolve the solution in short, focussed Timeboxes | | | | | |
| 11 | The DSDM roles and responsibilities are appropriately allocated and all role holders understand and accept the responsibilities associated with their role. | | | | | |
| 12 | The Solution Development team has the appropriate collective knowledge and skills (soft skills and technical skills) to collaboratively evolve an optimal business solution. | | | | | |
| 13 | Solution Development Team members are allocated to the project at an appropriate and consistent level sufficient to fully support the DSDM timeboxing practice | | | | | |
| 14 | Tools and collaborative working practices within the Solution Development Team are sufficient to allow effective Iterative Development of the solution. | | | | | |
| 15 | All necessary review and testing activity is fully integrated within the Iterative Development practice. | | | | | |
| 16 | Project progress is measured primarily through the incremental, demonstrable delivery of business value. | | | | | |
| 17 | There are no mandatory standards or other constraints in place that will prevent the application of the DSDM Philosophy and Practices on this project. | | | | | |



Skalieren von DSDM durch die PAQ

- DSDM - ein flexibles Framework für den Aufbau und die Bereitstellung von Unternehmenslösungen - entwickelt, um bei Bedarf angepasst zu werden.
- Für jede PAQ-Frage werden einige bewährte, erprobte Anpassungsoptionen gegeben.
 - Für komplexere Szenarien wird eine Beratung durch zertifizierte DSDM-Experten empfohlen.
- PAQ hilft bei der Identifizierung von Möglichkeiten zur Anpassung von DSDM an Probleme, bei denen das Projekt oder die Umgebung nicht optimal für eine agile Arbeitsweise geeignet sind.
- PAQ kann verwendet werden, um Änderungen auszuhandeln, um Risiken zu reduzieren und die Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen.
- In den meisten Fällen, in denen Probleme identifiziert werden, muss sich die Einstellung der Beteiligten grundlegend ändern (und nicht nur der Projektansatz angepasst werden).
 - Auf die volle Wertschöpfung aus DSDM hinarbeiten, indem zu viele Kompromisse vermieden werden.
 - Bemühen Sie sich um Zustimmung für DSDM und alles was damit verbunden ist (in Bezug auf die Arbeitspraxis) bevor Sie beginnen, es anzupassen.



Tailoring – Agile PM Top Tipps



- Das PAQ immer gemeinschaftlich erarbeiten.
- Behalten Sie das PAQ immer im Auge. Wenn ein Statement sich signifikant ändert, sollten Sie im Zweifel sofort Anpassungen vornehmen.
 - Das Tailoring kann noch nach der Foundation durchgeführt werden, ist aber mit Risiko verbunden.
- Die Anpassungen sollten in der Management Approach Definition dokumentiert werden.
- Betrachten Sie, wie der DSDM Ansatz in die bestehenden Methoden des Unternehmens eingebunden werden können.
- Wenn DSDM geschult werden muss, dann für das gesamte Team.
- Bewerten Sie stets, ob die WEF erfüllt wurden.



Agenda - AgilePM®

Was ist „Agile“ und wie wähle ich einen angemessenen Lösungsansatz aus.

Philosophie, Prinzipien and Projekt Variablen

Qualität – Dulde keine Abstriche in der Qualität

Risiko Management

Erfolgsfaktoren

DSDM Prozess

Timeboxing

DSDM Produkte

DSDM Rollen und Verantwortlichkeiten

Menschen, Teams and Interaktion

Anforderungen und User Stories

Priorisierung

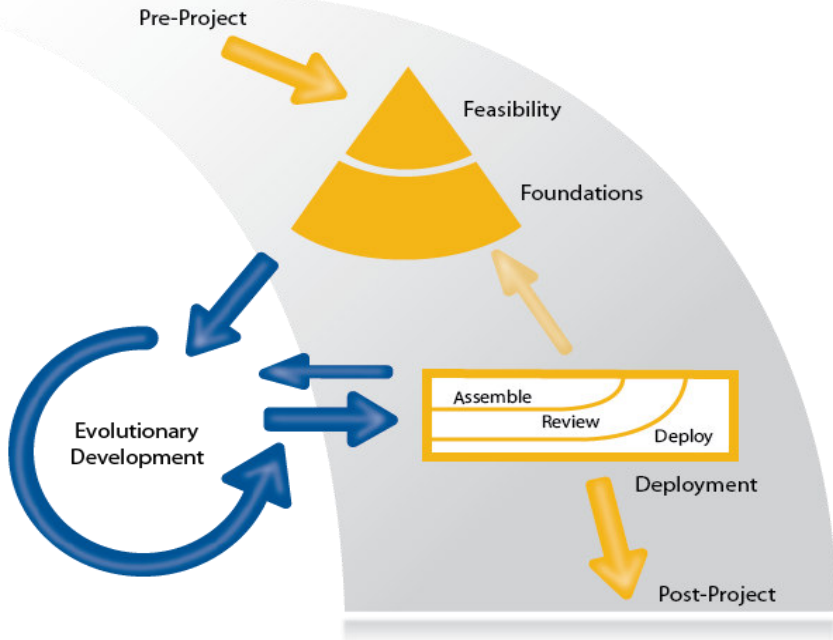
Schätzung – Wie und Wann

Moderierte Workshops, Modelling und iteratives Development

Planung und Steuerung während der Laufzeit



The DSDM Prozess

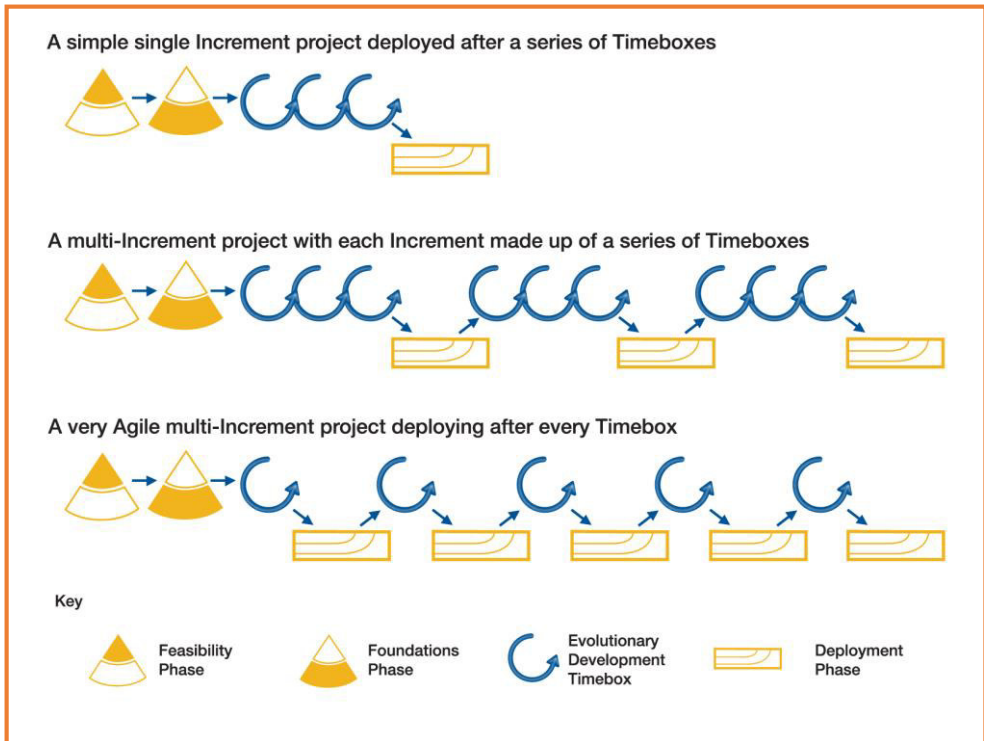


- Der grundsätzliche Prozess, welcher je Projekt angepasst wird.
- In Umfang und Formalität skalierbar.



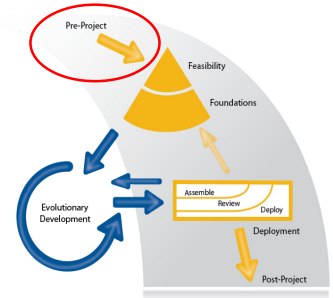
Drei Beispiele eines Agile PM Prozesses

- Die Lösung wird inkrementell entwickelt und ausgerollt - auf Basis einer soliden Foundation Phase.
- Die frühe, sowie regelmäßige Lieferung von Werten und Funktionen ist sicherzustellen.



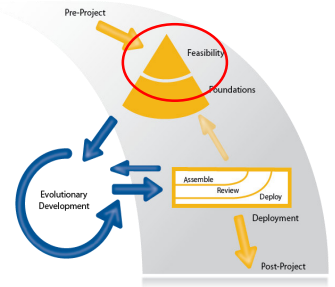
Vorprojekt und der PM

- Vorprojekt
 - Sicherstellen, dass nur „richtige“ Projekte gestartet werden.
 - Und ordentlich auf Basis eines klar definierten Projekt Scope aufgesetzt werden.
- Das Vorprojekt sollte kurz und knapp sein
- Hauptzweck ist die Projektpositionierung und das Ausrichten der Machbarkeit Phase.
- Der PM ist nicht beteiligt.



Feasibility und der PM

- Der PM arbeitet mit den Projekt Level Rollen inkl. Business Analyst und zudem
 - den Advisors
 - und, wenn möglich, mit Mitgliedern des SDT.
- Fokus ist die Etablierung des vorgeschlagenen Projekts.
 - Ist es Machbar? Aus Business und technischer Sicht
 - Ist es rentabel? Aus Business-Sicht
- Planen und Ressourcenzuordnung für die Foundation Phase
- Entsprechend aufwändig, um zu entscheiden, ob im Projekt weiter gegangen werden soll, oder ob das Projekt jetzt endet.

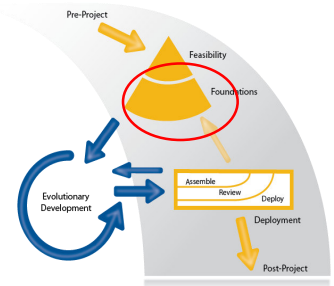


Practitioner Level



Foundations und der PM

- Der PM arbeitet mit den Projekt-Level Rollen. Inkl. dem Business Analysten
 - den Advisors
 - und, wenn möglich, mit Mitgliedern des SDT.
- Organisiert die Arbeiten der Foundation Phase
 - Business Sicht
 - Vereinbaren eines realistischen Business Case
 - Erstellen der PRL
 - Lösungs- / technische Sicht
 - Erstellen der Solution Architecture Definition und Development Approach Definition
 - Management Perspektive
 - Erstellen des Delivery Plans
 - Management Approach Definition
 - Foundations Summary

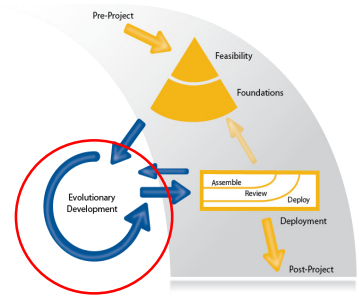


Practitioner Level



Evolutionary Development und der PM

- Evolutionary Development baut auf der Foundation Phase auf und erstellt die Lösung.
 - Mittels der DSDM Praktiken.
 - Die Lösung trifft die Business Bedarfe und ist technisch ordentlich erstellt.
- Das tägliche „Management der Timebox“ wird vom PM auf das SDT übertragen.
 - PM achtet auf ein optimales Entwicklungsumfeld.
 - Schützt das SDT vor Störungen.
 - Stellt sicher, dass die Tools und Einrichtungen wie geplant vorhanden sind.
- Während des Developments – der PM
 - nimmt an den Timebox Kick-off teil oder moderiert sie.
 - nimmt an den Timebox Close-Out teil
 - stellt sicher, dass zugesagte Personen und Ressourcen bereit stehen
 - steuert die Beteiligung von Business Ambassadors, Advisors und Dritten
 - managt im Ausnahmefall
- PM arbeitet primär mit dem Visionary und Technical Coordinator am Auslieferungsplan

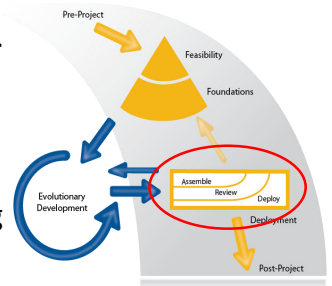


Practitioner Level



Deployment und der PM

- Deployment bringt die erstellte Lösung in den Betrieb.
- Nach dem letzten Release wird das Projekt geschlossen.
- Der PM
 - koordiniert die täglichen Arbeiten, um die Lösung in den Betrieb zu nehmen.
 - Stellt sicher, dass alles stimmig ist und die richtigen Personen involviert sind.
 - Business Visionary (Verantwortlich für den Business Change).
 - Technical Coordinator (Verantwortlich für die technische Transition in den Betrieb).
- Arbeitet mit dem SDT und anderen Stakeholdern zusammen.
- Organisiert die Inkrement Retrospective.
- Die Ergebnisse werden im Project Review Report festgehalten.

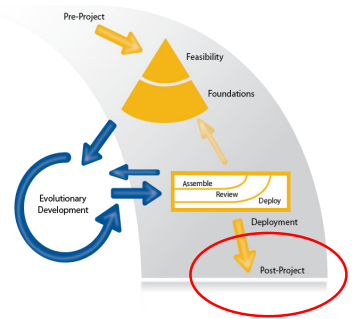


Practitioner Level



Nachprojekt und der PM

- Kontrolle wie gut der erwarteten Business Nutzen erreicht wurde.
- Der PM ist nicht involviert, daß das Projekt bereits geschlossen wurde.



Practitioner Level



Agenda - AgilePM®

Was ist Agile und wie wähle ich einen angemessenen Lösungsansatz aus.

Philosophie, Prinzipien and Projekt Variablen

Qualität – Dulde keine Abstriche in der Qualität

Risiko Management

Erfolgsfaktoren

Der DSDM Prozess

Timeboxing

The DSDM Produkte

DSDM Rollen und Verantwortlichkeiten

Menschen, Teams and Interaktion

Anforderungen und User Stories

Priorisierung

Schätzung – Wie und Wann

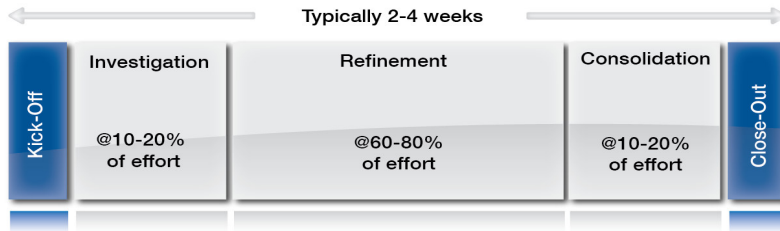
Moderierter Workshops , Modelling, and Iterative Development

Planung und Steuerung während der Laufzeit



Timeboxing

- DSDM Strukturierte Timebox

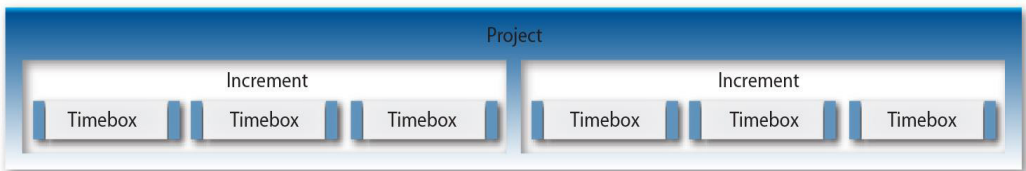


- Freie Timebox

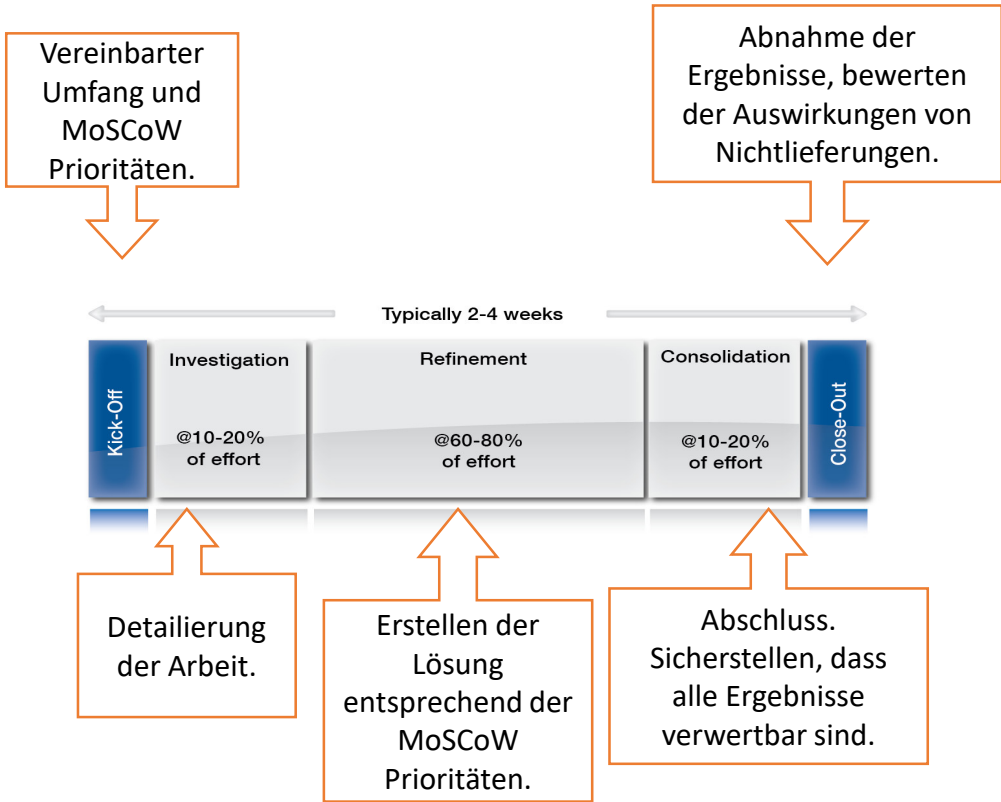


Timebox – Wie lang?

- Während der Foundation Phase hilft der PM dem SDT die perfekte Timebox Länge zu vereinbaren.
- Kurz genug, um das Team zu fokussieren.
- Lang genug, um etwas sinnvolles und komplettes zu erstellen.
- Üblicherweise zwischen 2 und 4 Wochen.
- Längere Timeboxen sollten vermieden werden, wenn nicht wirklich nötig.



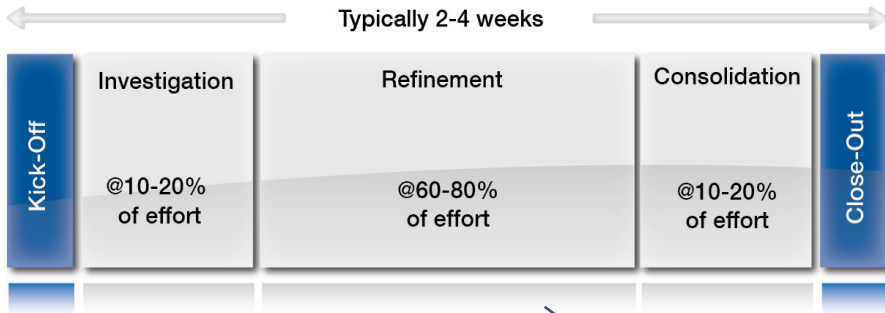
DSDM Strukturierte Timebox



A DSDM Structured Timebox

- Kontrolle, ob TB Ziele erreichbar sind.
- Vereinbaren der Akzeptanzkriterien.
- Kontrolliere die Verfügbarkeit der SDT Mitglieder.
- Zeige Abhängigkeiten auf.

- Definiere zu lösende Issues.
- Abnahme der Lieferungen.
- Bewerten der Auswirkung der Nichtlieferungen.
- Erfahrungen sammeln.
- Verhindern von Fehlerschleifen.



- Erstellen der Lösung.
- Überprüfung gegen Ende des Refinement.

- Verstehen der Details und Prioritäten.
- Überprüfen der Abhängigkeiten.
- Timebox Planung.

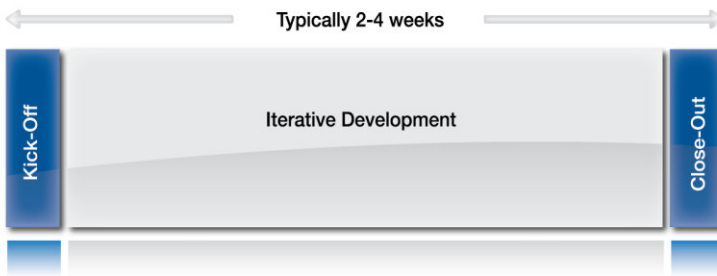
- Fertigstellen der Punkte aus dem Refinement.
- Finales Testen.
- Sicherstellen, dass Standards eingehalten wurden.
- Überprüfen, ob die Timebox Ziele erreicht wurden.
- Produkte, welche nicht die Akzeptanzkriterien erfüllen, sind als "nicht geliefert" zu markieren.

Practitioner Level



Free Format Timebox

- Wenn eine DSDM strukturierte Timebox nicht sinnvoll.
- Wenn andere Lösungsansätze angewendet werden sollen (z. B. Scrum Sprints).
- Beginnt mit einem Kick-off und endet mit einem Close-Out.
- Dazwischen gibt es formelle und informelle Reviews.
- SDT greift eine oder mehrere Anforderungen auf und erstellt diese.
 - Dieser Prozess wiederholt sich so lange, bis das Ende der Timebox erreicht ist.
- Diese Timebox benötigt eine intensive Zusammenarbeit mit den Business Ambassador, damit dieser häufig Reviews durchführt und Feedback gibt.



Timeboxing – The Daily Stand-up

- Zentrale Aktivität aller Timeboxen.
- Jeden Tag zur gleichen Zeit am der gleichen Stelle.
- SDT teilt die Informationen für die tägliche Planung und Abstimmung.
- Einfacher Ablauf
 - Was habe ich seit dem letzten Stand-up getan, um das Timebox Ziel zu erreichen?
 - Was werde ich bis zum nächsten Stand-up unternehmen, um das Timebox Ziel zu erreichen?
 - Welche Probleme, Hindernisse, ... hindern mich oder das Team daran das Timebox Ziel zu erreichen?
- Als Anhaltspunkt sollte jeder nur 2 Minuten reden. Dem Meeting noch 2 Minuten Puffer hinzufügen.
- Möglichkeiten für das SDT:
 - Teilen von Informationen.
 - Durchführen der täglichen Planung und Abstimmung.
- Es ist eine zusätzliche Kommunikationsmöglichkeit zum üblichen täglichen Austausch.
- Das PM nimmt als Beobachter teil.
 - Um den Fortschritt zu erkennen und Issues aufzunehmen.
 - ABER – Das SDT reportet nicht an den PM!
- Visionary and Technical Coordinator nehmen auch daran teil, um den Fortschritt festzustellen..
 - Visionary kann zusätzlich Unterstützung geben
 - Technical Coordinator nimmt die technischen Entscheidungen und technische Issues auf.

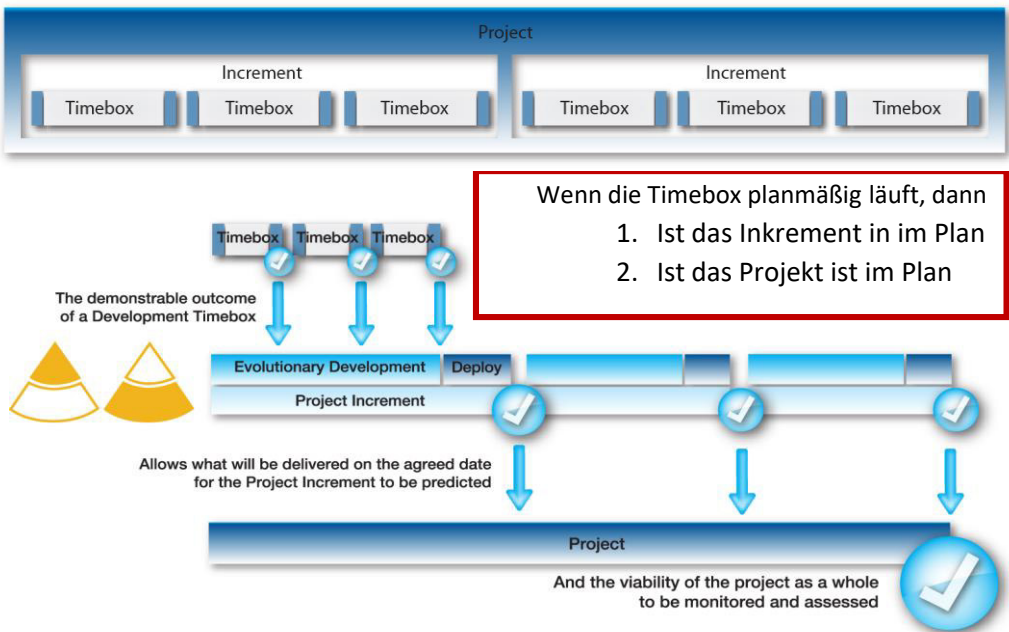


Timeboxing – Agile PM Top Tipps

- Fragen, wie früh der Tester testen kann und wann frühestens eine User Story abgeschlossen werden kann. Eine schnelle Fertigstellung demonstriert nachweisbar Fortschritt.
- Glaube an die Timebox. Bestärke das SDT zeitgerecht fertig zu werden, indem es Prioritäten setzt.
- Lasse nie Timeboxen „überlaufen“.
- Bestehe auf die vereinbarten Stoppunkte und arbeite heraus, was erreicht wurde.
- Auch wenn die Prioritäten in der Timebox ausgeglichen sind, können Wissen und Fähigkeiten des SDT die Zielerreichung kompliziert oder unmöglich machen.
- Kontrolliere den Fortschritt durch die Anwesenheit an den Dailies und bestärke das SDT schnell auf Probleme zu reagieren.
- Erzeuge ein Umfeld des Vertrauens und der Anerkennung und zeige, daß das SDT für Fortschritt offen ist.
- Stelle sicher, dass beim Timebox Kickoff die richtigen Personen beteiligt sind.
- Stelle sicher, daß die Akzeptanzkriterien für eine erfolgreiche Timebox im Kick-off geklärt werden.
- Stelle sicher, daß die Hauptrisiken der Timebox im Kick-off identifiziert und während der Timebox überwacht werden.
- Stelle sicher, daß im Close-Out eine Retrospektive durchgeführt wird und entsprechende Lehren gezogen werden.



Timeboxing – Erweiterte Sicht

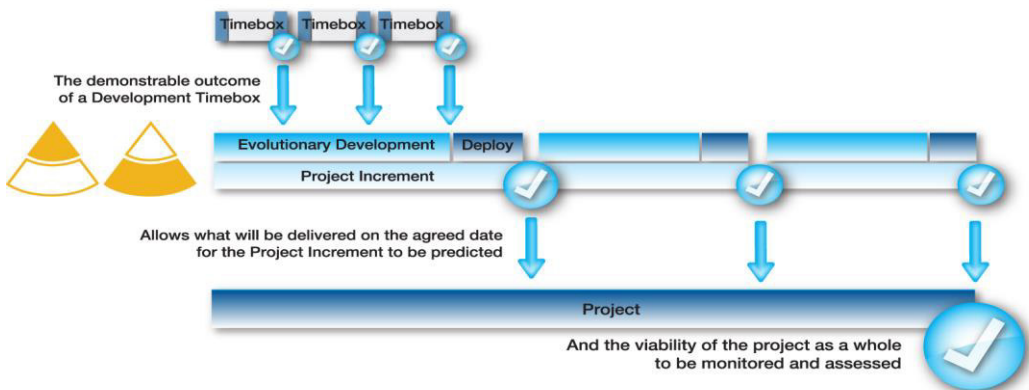


Practitioner Level



Timeboxing – Welcher Stil?

- Die Kombination von Timebox und MoSCoW ermöglicht eine konsistente und vorhersagbare Lieferung.
- Projekt und Inkrement Lieferung beruht auf den Deployment Timeboxen.
- Deployment Timebox:
 - Ermöglicht die Kontrolle auf unterster Ebene.
 - Liefert eine klare Identifizierung der „Projektgesundheit“.
 - Zeigt, dass die Schätzungen funktionieren, bzw. zeigt ein Nichtfunktionieren schnell auf.
 - Zeigt das das SDT effektiv arbeitet, bzw. zeigt eine Abweichung schnell auf.
- Liefert Feedback zum Inkrement oder Projekt Level.



Practitioner Level



Befähigte Teams and Changes in Timeboxen

- Die SDT muss in angemessener Weise befugt sein, jede Änderung, die unter die vereinbarten TB-Ziele fällt, ohne formale Änderungskontrolle zu bewältigen. D.h. ohne dass das SDT zum PM gehen muss.
- Als Orientierungshilfe dienen folgende Szenarien, die eine Änderung des Umfangs bedeuten und daher formeller behandelt werden müssen (außerhalb des SDT).
 - Ändern der Lösungsbreite:
 - Erweiterung der Anforderungen auf hohem Niveau.
 - Entfernen muss Anforderungen haben (Schrittweite oder Projektebene).
 - Steigender Prozentsatz des Most-Haves hat
 - durch das Hinzufügen neuer Must-Haves oder das Aktualisieren von Won'ts, Could's oder Should's.
- SDT ist immer befugt, innerhalb der zuvor vereinbarten Grenzen zu arbeiten, ohne dass eine Eskalation an den PM erforderlich ist.



Agenda - AgilePM®

Was ist Agile und wie wähle ich einen angemessenen Lösungsansatz aus.

Philosophie, Prinzipien and Projekt Variablen

Qualität – Dulde keine Abstriche in der Qualität

Risiko Management

Erfolgsfaktoren

Der DSDM Prozess

Timeboxing

The DSDM Produkte

DSDM Rollen und Verantwortlichkeiten

Menschen, Teams and Interaktion

Anforderungen und User Stories

Priorisierung

Schätzung – Wie und Wann




Moderierter Workshops , Modelling, and Iterative Development

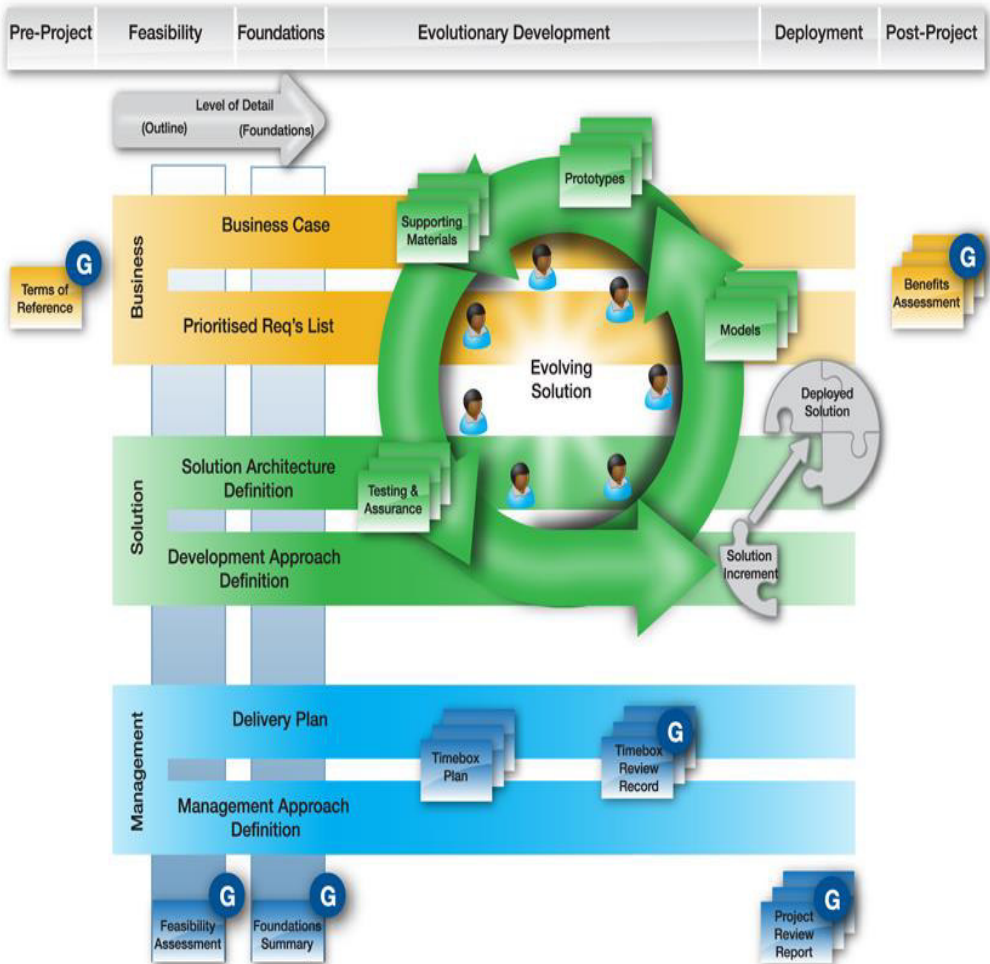
Planung und Steuerung während der Laufzeit



Products Übersicht

- Hauptprodukt: **Die Lösung**
- Flexibilität:
 - Nicht jedes Projekt benötigt alle Produkte.
 - Formalismus wie benötigt.
 - Formalismus oft bestimmt durch
 - Vertragsbeziehung
 - Unternehmensstandards
 - Gesetzliche Vorgaben
- Fortschritt wird durch Produktlieferung gezeigt.

-  Business owned Products
-  Solution/Technical owned Products
-  Management owned Products



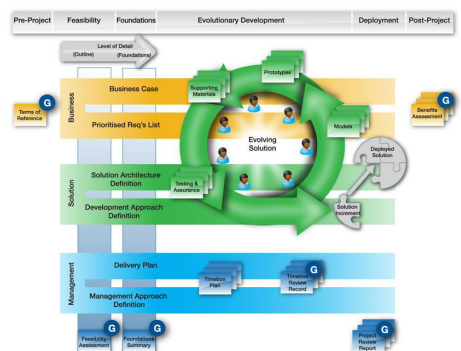
Die Produkte - **Terms of Reference**

- Übersicht über die Projektziele und die Antreiber.
- Hauptsächlich um die Feasibility Phase zu begründen.



Die Produkte - Business Case

- Zeigt die Business Vision.
- Ermöglicht die geschäftliche Ausrichtung des Projektes.
- Beschreibt die Veränderung für das Unternehmen.
- Als Entwurf am Ende der Feasibility Phase.
- Detailliert am Ende der Foundation Phase und damit die Basis für die Umsetzungsentscheidung.
- Am Ende eines jeden Projekt Inkrement wird es überprüft, um die weiteren Arbeiten anzupassen.

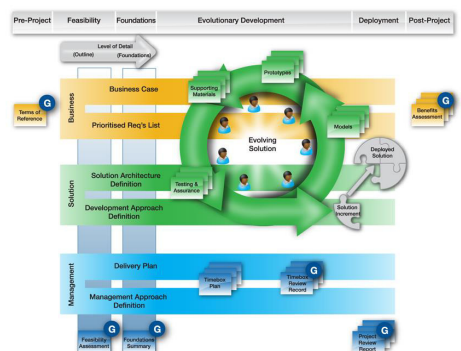


AgilePM® is a registered trademark of Agile Business Consortium Limited. All rights reserved.
The APMG International AgilePM and Swirl Device logo is a trademark of The APM Group Limited.



Die Produkte - **Prioritised Requirement List (PRL)**

- Beschreibung der Anforderungen, welche das Projekt erfüllen muss.
- Zeigt die Priorität im Bezug auf die Geschäftsbedürfnisse und Ziele.
- Erste Übersicht in der Feasibility Phase (ca. 10 Einträge).
- Genehmigt und Abgenommen am Ende der Foundation, um den Umfang zu bestimmen.
- Nach der Foundation können weitere Details bekannt werden und damit die 'Genauigkeit der Anforderungen verbessern.
- Jegliche Changes, an dieser Basis, nach der Foundation müssen formal kontrolliert werden.



AgilePM® is a registered trademark of Agile Business Consortium Limited. All rights reserved.
The APMG International AgilePM and Swirl Device logo is a trademark of The APM Group Limited.



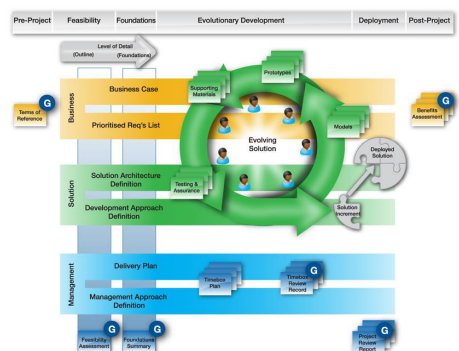
Die Produkte – SAD & DAD

- **Solution Architecture Definition (SAD)**

- Beschreibung des technischen und geschäftlichen Entwicklungsumfelds/Aspekte der Lösung.
- Die Detaillierung soll die Lösung und den Umfang klären, jedoch die Entwicklung nicht vorwegnehmen.

- **Development Approach Definition (DAD)**

- Beschreibung der Tools, Techniken, Verfahren und Standards für die Lösungsentwicklung.
 - Inklusive Qualitätssicherung und Tests



AgilePM® is a registered trademark of Agile Business Consortium Limited. All rights reserved.
The APMG International AgilePM and Swirl Device logo is a trademark of The APM Group Limited.



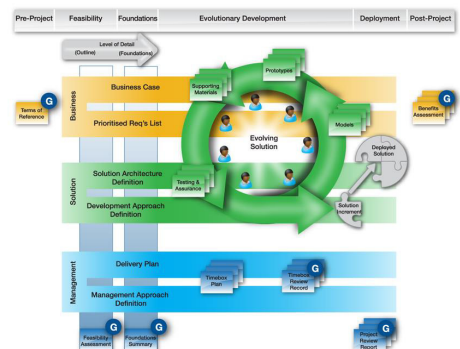
Die Produkte – Delivery Plan & MAD

- **Delivery Plan**

- Übersichtsplan der Projekt Inkremente.
- Beinhaltet die Timebox-Pläne für das anstehende Inkrement.

- **Management Approach Definition (MAD)**

- Beschreibt zum Ende der Foundation Phase den Projekt Management Ansatz.
 - Organisation
 - Planung
 - Stakeholder Einbindung
 - Fortschrittskontrolle



AgilePM® is a registered trademark of Agile Business Consortium Limited. All rights reserved.
The APMG International AgilePM and Swirl Device logo is a trademark of The APM Group Limited.



Die Produkte

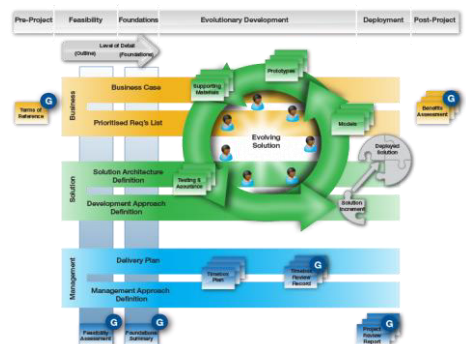
Feasibility Assessment - Milestone

- Liefert eine Übersicht über die entstehenden geschäftlichen, lösungsorientierten und Management Produkte am Ende der Feasibility Phase.
- Die Produkte müssen weit genug entwickelt sein, um eine Entscheidung über die Machbarkeit fällen zu können.
- Es kann eine Sammlung fertiggestellter Dokumente sein oder ein Management Summary.

Foundation Summary - Milestone

- Liefert eine Übersicht über die entstehenden geschäftlichen, lösungsorientierten und Management Produkte am Ende der Foundation Phase.
- Die Produkte müssen weit genug entwickelt sein, um eine Entscheidung über die Rentabilität fällen zu können.
- Es kann eine Sammlung fertiggestellter Dokumente sein oder ein Management Summary.

- Business Case
- Prioritised Requirements List
- Solution Architecture Definition
- Development Approach Definition
- Delivery Plan
- Management Approach Definition



AgilePM® is a registered trademark of Agile Business Consortium Limited. All rights reserved.
The APMG International AgilePM and Swirl Device logo is a trademark of The APM Group Limited.



Die Produkte – Evolving Solution & Timebox

Evolving Solution

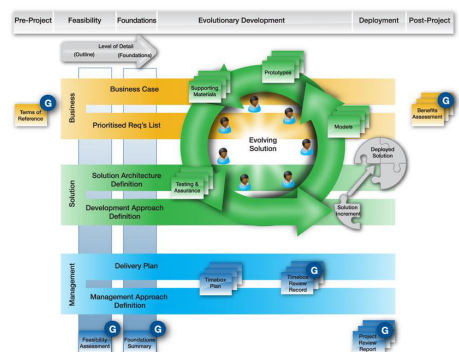
- Die sich entwickelnde Lösung.
- Bestehend aus allen Komponenten der finalen Lösung.
- Deployed Solution = Eine Instanz/Inkrement der sich entwickelnden Lösung, welche komplett und funktionierend ist und zum Einsatz kommen kann.

Timebox Plan – Entwickelnd

- Liefert für jede Timebox eine detaillierte Darstellung.
- Basierend auf dem Timebox-Ziel.
- Liefert Details der:
 - Liefergegenstände
 - Aktivitäten
 - Benötigten Ressourcen
- Erstellt vom SDT.

Timebox Review Record – Milestone

- Typischerweise ein Dokument, welches an jedem Timebox-Ende erweitert wird.
 - Beschreibt, was bis zu diesem Zeitpunkt erreicht/erstellt wurde.
 - Hält das Feedback fest, welches den Fortschritt beeinflussen könnte.
 - Wenn sinnvoll, z .B. bei Dokumentationsvorgaben, könnte dies das Dokument für ein Audit sein.



AgilePM® is a registered trademark of Agile Business Consortium Limited. All rights reserved.
The APMG International AgilePM and Swirl Device logo is a trademark of The APM Group Limited.



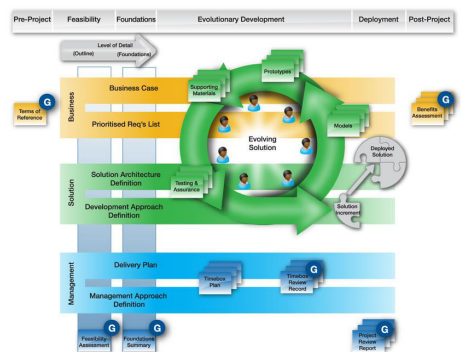
Die Produkte - Project Review Report

- Milestone
- Typischerweise ein einzelnes Dokument, welches am Ende eines Inkrements erweitert wird
 - Um Feedback der ausgelieferten Lösung zu sammeln.
 - Um zu bestätigen, was geliefert und was nicht geliefert wurde.
 - Um Verbesserungen aus der Inkrement Retrospective zu sammeln (Prozesse, Verfahren, Rollen).
 - Wenn sinnvoll beschreibt es den Business Benefit, welcher durch das Inkrement erlangt wurde.
 - Nach dem letzten Inkrement, die umfängliche Projekt Retrospektive und die Inkrement Reviews werden ein Teil des Projektabschlusses.



Die Produkte - Benefits Assessment

- Beschreibt, wie der Nutzen während der Anwendung der Lösung erreicht werden kann.
- Der Nutzen kann auch schon für ein einzelnes Inkrement ermittelt und in der finalen Projekt Bewertung zusammengefasst werden.
- Evtl. kann das Benefit Assessment öfters durchgeführt werden. Z. B. wenn der Zeitraum der Nutzengenerierung länger ist.



AgilePM® is a registered trademark of Agile Business Consortium Limited. All rights reserved.
The APMG International AgilePM and Swirl Device logo is a trademark of The APM Group Limited.



Agenda - AgilePM®

Was ist Agile und wie wähle ich einen angemessenen Lösungsansatz aus.

Philosophie, Prinzipien and Projekt Variablen

Qualität – Dulde keine Abstriche in der Qualität

Risiko Management

Erfolgsfaktoren

Der DSDM Prozess

Timeboxing

The DSDM Produkte

DSDM Rollen und Verantwortlichkeiten

Menschen, Teams and Interaktion

Anforderungen und User Stories

Priorisierung

Schätzung – Wie und Wann

Moderierter Workshops , Modelling, and Iterative Development

Planung und Steuerung während der Laufzeit



Rolle und Verantwortlichkeiten

- Eine Person kann mehrere Rollen inne haben.
- Eine Rolle kann über mehrere Personen verteilt werden.
- Alle Verantwortlichkeiten müssen zugeordnet sein.
- Project Rollen
 - Managen
 - Lenken
 - Koordinieren
- Solution Development Team Rollen (SDT)
 - Herstellen der Lösung.
- Unterstützende Rollen
 - Benötigte Spezialisten.
 - Ad hoc Unterstützung und Anleitung.



- Geschäftsinteressen
- Lösungs/technisches Interesse
- Managementinteresse
- Prozessinteresse

AgilePM® is a registered trademark of Agile Business Consortium Limited. All rights reserved.
The APMG International AgilePM and Swirl Device logo is a trademark of The APM Group Limited.



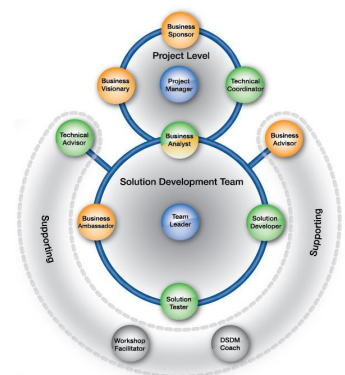
Projekt Rolle: Business Sponsor



- Oberste Instanz im Projekt.
- Bestätigt das Projekt und die angestrebte Lösung.
- Bestätigt den Lösungsansatz des Projekts.
- Innerhalb der Organisation mit Befugnissen versehen, um Entscheidungen über Probleme und Investitionen fällen zu können.
- Verantwortlich für das Business Case und das Projektbudget.

Zusammenarbeit mit dem Projekt Manager

- Der PM hat die Verantwortung der Lieferung der Lösung.
- Die Projektverantwortung bleibt beim Business Sponsor.
- Mittels regelmäßiger kurzer Treffen erzeugt der PM eine Beziehung zum Sponsor.
- Der PM stellt sicher, dass der Sponsor jederzeit über den Stand des Projektes Bescheid weiß.
- Idealerweise haben PM und Sponsor die gleiche Meinung, wie mit Issues umzugehen ist.
- Der PM stellt sicher, dass eine effektive Eskalation der Issues an den Sponsor erfolgt. Dieser entscheidet und entsprechende Aktionen umgesetzt werden



AgilePM® is a registered trademark of Agile Business Consortium Limited. All rights reserved.
The APMG International AgilePM and Swirl Device logo is a trademark of The APM Group Limited.



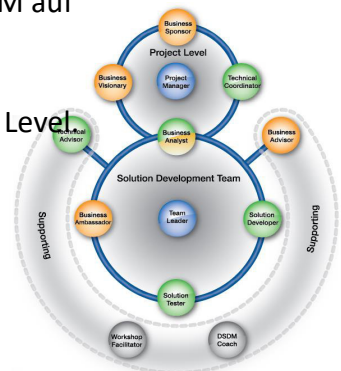
Projekt Rolle: Business Visionary

- Eine einzelne Person.
- Aktiv im Projekt eingebunden, mit einer klaren Vision und Strategie.
- Vertritt den Business Sponsor mit seinen Interessen und Geschäftsbedürfnissen im Projekt.
- Stellt sicher, daß die Lösung den Mehrwert ermöglichen kann.



Zusammenarbeit mit dem Projekt Manager

- Der PM hilft dem Visionary
 - seine Rolle und Verantwortung zu verstehen und auszufüllen.
 - während des gesamten Projekts eingebunden zu sein und zu kommunizieren.
- Während der Feasibility und Foundation Phase sichert der PM, dass der Visionary
 - eine Business Vision erstellt und kommuniziert.
 - ein Business Case davon ableitet.
 - die High Level Anforderungen definiert und priorisiert.
- Während der Evolutionary Design Phase achtet der PM auf eine Mindestbeteiligung des Visionary bei
 - den Timebox Abschlussbesprechungen.
 - Neuplanungen und Neupriorisierung auf Projekt Level



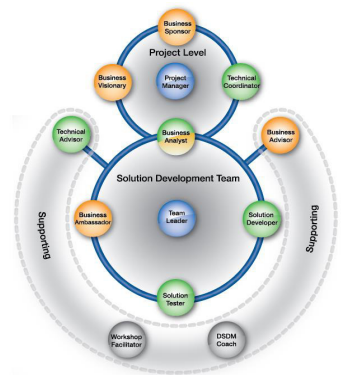
Projekt Rolle: Technical Coordinator



- Der technische Entscheider im Projekt mit einer technischen Vision.
- Stellt sicher, dass das Projekt technisch machbar ist und vereinbarte Standards einhält.
- Bringt die technischen Aspekte des Projektes in Einklang.
 - Berät bei Entscheidungen und Innovationen.

Zusammenarbeit mit dem Projekt Manager.

- Der PM hilft dem TC
 - seine Rolle und Verantwortung zu verstehen und auszufüllen.
 - während des gesamten Projekts eingebunden zu sein und zu kommunizieren.
- Während der Feasibility und Foundation Phase stellt der PM sicher, dass der TC folgende Aktivitäten durchführt
 - das die architektonische Basis für die Lösung erstellt ist.
 - nichtfunktionale Anforderungen sinnvoll und erreichbar sind.
 - ein sinnhafter agiler Entwicklungsprozess mit allen SDT Mitgliedern vereinbart ist (Standards und Vorgehensweisen).
- Während der Evolutionary Development Phase stellt der PM die aktive Beteiligung des TM sicher
 - bei den Timebox Endbesprechungen.
 - Neuplanung und Neupriorisierung auf Projekt Le

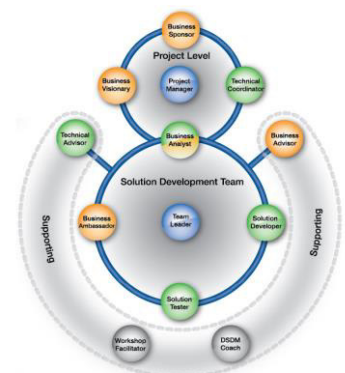


AgilePM® is a registered trademark of Agile Business Consortium Limited. All rights reserved.
The APMG International AgilePM and Swirl Device logo is a trademark of The APM Group Limited.



Projekt Rolle: Project Manager

- Management Stil:
 - Agiler Führungsstil dem SDT gegenüber.
 - Moderiert das SDT.
 - Überlässt die Detailplanung dem SDT.
- Fokussiert darauf, ein gutes Arbeitsumfeld bereitzustellen.
- Koordiniert die Aspekte des oberen Managements.
- Verantwortlich für geschäftliche und technische Aspekte.
- Wahrt eine effektive und zeitgerechte Kommunikation zum Projekt Level.
- Führt die Übersichtsplanung, inkl. Zeitschiene.
- Vereinbart mit dem SDT und anderen Stakeholdern den Delivery Plan.
- Überwacht den Fortschritt gegenüber dem Delivery Plan.
- Managt aufkommende Risiken und Issues.
- Motiviert und bestärkt das Team die Projektziele zu erreichen.
- Stellt eine angemessene Einbeziehung und Kommunikation sicher.
- Kümmert sich um vom SDT eskalierte Probleme.
- Unterstützt und berät das SDT in kritischen Situationen.
- Ist bei den Daily Stand-up als Beobachter anwesend, um sicherzustellen, dass der Prozess eingehalten wird.

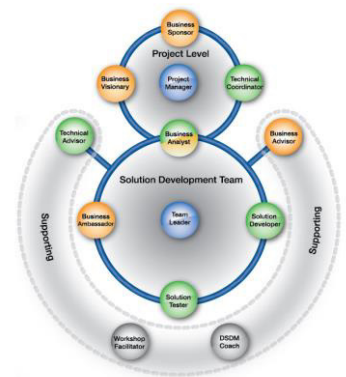


AgilePM® is a registered trademark of Agile Business Consortium Limited. All rights reserved.
The APMG International AgilePM and Swirl Device logo is a trademark of The APM Group Limited.



SDT Rolle: Business Ambassador

- Repräsentiert das Business gegenüber dem SDT.
 - Ein Vertreter, Unterhändler, Botschafter.
- Während der Foundation stellt der entscheidende Informationen bereit, um die Anforderungen zu definieren und zu priorisieren.
- Während des Evolutionären Entwickelns ist er der Entscheider, um sicherzustellen, dass die Lösung den Geschäftsanforderungen entspricht.
- Er ist verantwortlich für den täglichen Austausch zwischen Projekt und Business.



AgilePM® is a registered trademark of Agile Business Consortium Limited. All rights reserved.
The APMG International AgilePM and Swirl Device logo is a trademark of The APM Group Limited.



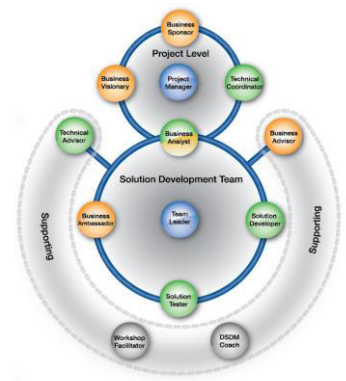
SDT Rolle: Business Analyst



- Ein Teil des Entwicklerteams.
 - Er ist kein Zwischenhändler zwischen SDT und Business Analyst
 - Er unterstützt die Kommunikation zw. Business und SDT.
- Moderiert die Beziehung zw. geschäftlichen und technischen Rollen.
- Sichert akkurate, angemessene Tagesentscheidungen bezüglich der Evolving Solution.
- Stellt sicher, dass die Geschäftsbedürfnisse ordentlich analysiert und in der Evolving Solution berücksichtigt werden

Zusammenarbeit mit dem Projekt Manager

- Der PM und der Business Analyst
 - Arbeiten zusammen, um sicherzustellen, dass die richtige Lösung auf dem effektivsten Weg entsteht und bei Issues, welche diese Effektivität gefährden.
 - Pflegen einen gegenseitigen Respektvollen Umgang.
- Der PM bekräftigt den Business Analyst folgende Prinzipien im Speziellen einzuhalten
 - Der Level der Analysen und Designs muss der Phase im Lifecycle entsprechen.
 - Nur genügend Design in den frühen Phasen.
 - Tiefgehende Details kommen später.



AgilePM® is a registered trademark of Agile Business Consortium Limited. All rights reserved.
The APMG International AgilePM and Swirl Device logo is a trademark of The APM Group Limited.



SDT Rollen:

Solution Developer

Interpretiert die Geschäftsanforderungen und setzt die Lösung um.

Solution Developer

Solution Tester

Unterstützt durch und voll integriert in das SDT.

Führt die Tests entsprechend der Strategie durch.

Solution Tester

Zusammenarbeit mit dem Projekt Manager

- PM interagiert mit den SDT
 - Informell
 - Als ein Beobachter, der nicht aktiv eingreift.
 - Verwendet einen Führungsstil der Moderation.
 - Wägt zw. Bestärkung und Kontrolle ab.
- PM führt durch Ziele und stellt sicher, dass das SDT:
 - Die zu Beginn der Timebox vereinbarten Ziel versteht.
 - Die Wichtigkeit der Einhaltung der Ziele, z. B. Einhalten der Lieferzeiten, versteht.
- Wenn nötig managt er im Ausnahmefall
 - Z. B. wenn das SDT glaubt, die Ziele und Zusagen der Timebox nicht einhalten zu können.
- Der PM sollte aktiv eingreifen, wenn Issues zwischen den SDT Mitgliedern nicht selbstständig gelöst werden können.



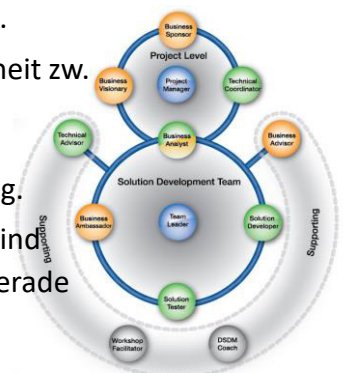
SDT Rolle: Team Leader

- Er agiert als unterstützender Führer für das SDT.
 - Eher führen als managen.
- Sicher , dass das Team funktioniert und die Ziele erreicht.
- Erarbeitet und plant mit dem Team die Details aus und koordiniert alle Aspekte der Lösungserstellung.
- Idealerweise aus dem SDT heraus für diese Phase gewählt.
- Oft kombiniert er andere SDT Rollen in sich.



Zusammenarbeit mit dem Projekt Manager

- PM und Team Leader sind fokussiert auf
 - unterschiedliche Detaillevels.
 - tägliche Aktion mit unterschiedlichen Rollen.
- PM führt, plant und managt auf oberer Ebene durch Interaktion mit
 - den Rollen des Projekt Levels.
 - anderen Stakeholdern.
- Der Team Leader moderiert die tagesgenaue Planung und managt die Arbeiten, um die Lösung entstehen zu lassen durch Zusammenarbeit mit:
 - dem SDT.
 - den Business und Technical Advisors.
- PM und Team Leader arbeiten am Besten zusammen, wenn
 - der PM an den Timebox Bewertungen aktiv teilnimmt.
 - der PM bei den Daily's als Beobachter teilnimmt.
- Der PM und Team Leader pflegen eine Ausgewogenheit zw. Bestärkung und Steuerung durch
 - kontinuierliche informale Kommunikation.
 - Kommunikation zur gegenseitigen Unterstützung.
- Wenn PM und Team Leader in einer Person vereint sind
 - muss bewusst sein, welcher Management Stil gerade angebracht/benötigt wird.
 - Kollegial vs. Manager und Mitarbeiter.

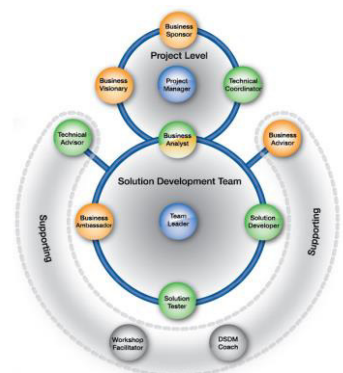


AgilePM® is a registered trademark of Agile Business Consortium Limited. All rights reserved.
The APMG International AgilePM and Swirl Device logo is a trademark of The APM Group Limited.



Unterstützende Rolle: Business Advisor

- Oft eine Gruppe von Business Ambassador.
- Liefert spezifische Informationen für die Erstellung und das Testen der Lösung.
- Kann auch ein spezieller Anwender einer Lösung sein, oder gibt rechtliche oder regulatorische Unterstützung.

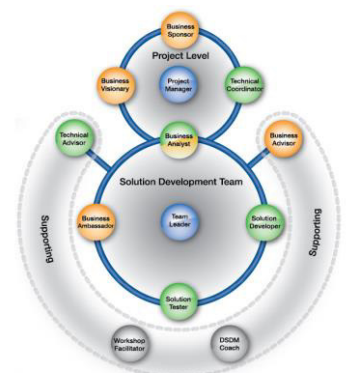


AgilePM® is a registered trademark of Agile Business Consortium Limited. All rights reserved.
The APMG International AgilePM and Swirl Device logo is a trademark of The APM Group Limited.



Unterstützende Rolle: Technical Advisor

- Liefert spezifische technische Informationen in das Projekt.
- Oftmals beratend tätig in der Rolle als:
 - Betriebsmanager
 - Betriebssupporter
 - Betriebspersonal der Lösung



AgilePM® is a registered trademark of Agile Business Consortium Limited. All rights reserved.
The APMG International AgilePM and Swirl Device logo is a trademark of The APM Group Limited.



Unterstützende Rollen:

Workshop Moderator

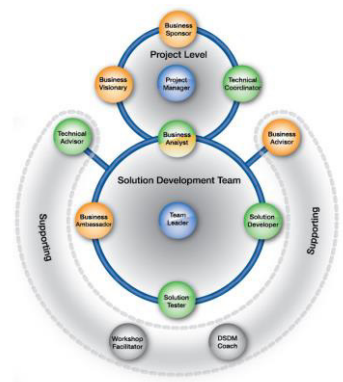
- Plant, organisiert und führt Workshops durch.
- Unparteiisch bezüglich des Workshop-Ergebnisses.

Workshop
Facilitator

DSDM Coach

- Hilft, gerade unerfahrenen Teams und Organisationen bei der Anwendung von AgilePM.
- Ein Experte mit Praxiserfahrung und ist zertifiziert.

DSDM
Coach



AgilePM® is a registered trademark of Agile Business Consortium Limited. All rights reserved.
The APMG International AgilePM and Swirl Device logo is a trademark of The APM Group Limited.



Rollen and Verantwortlichkeiten PM

Top Tips

- Finde einen guten Business Ambassador – sein Input ist entscheidend für eine gute Lösung.
- Stelle sicher, dass das Business dem Business Ambassador vertraut
 - Er fällt die meisten Business relevanten Entscheidungen.
- Idealerweise gibt es nur einen Sponsor. Wenn nicht, dann schaffe Klarheit bei Eskalationen.
- Es sollte nur einen Visionary geben – mehrere Visionarys verwirren.
- Verwende der das DSDM Teammodell und ordne jede Rolle zu. Mach es von Anfang an sichtbar für alle.
- Bespreche die Verantwortlichkeiten mit jedem Rolleninhaber.
- Wenn sie PM und Team Leader in einer Person sind, dann stellen Sie immer klar, welche Rolle Sie gerade einnehmen und sind sich dessen bewusst.
- Unternehmen Sie alles, um die Solution Tester in das SDT zu integrieren, vor allem, wenn sie Teil einer separaten QS Abteilung sind.
- Bei großen Multi-Team Projekten überlege, ob ein Technical Coordinator Team benötigt wird.
- Wenn die Ressourcen knapp sind, dann überlegen Sie, ob der Business Analyst und der Team Leader kombiniert werden können.



Agenda - AgilePM®

- Was ist Agile und wie wähle ich einen angemessenen Lösungsansatz aus.
- Philosophie, Prinzipien and Projekt Variablen
- Qualität – Dulde keine Abstriche in der Qualität
- Risiko Management
- Erfolgsfaktoren
- Der DSDM Prozess
- Timeboxing
- The DSDM Produkte
- DSDM Rollen und Verantwortlichkeiten
- **Menschen, Teams and Interaktion**
- Anforderungen und User Stories
- Priorisierung
- Schätzung – Wie und Wann
- Moderierter Workshops , Modelling, and Iterative Development
- Planung und Steuerung während der Laufzeit



Menschen, Teams and Interaktion

- Zusammenarbeit und eine gute Kommunikation sind die Hauptfaktoren für erfolgreiche Projekte.
- Dies spiegelt sich in zwei DSDM Prinzipien wider
 - Zusammenarbeit
 - Kommuniziere stetig und klar.
- Effektive Kommunikation
 - Beruht auf guten Kommunikationsfähigkeiten.
 - Unterstützt die Teamarbeit und die Transparenz.
 - Eine Kommunikation von Angesicht zu Angesicht ist am effektivsten
 - Ist immer ein Zweiwege Prozess.
- Wir schätzen Individuen und Interaktion mehr als Prozesse und Tools.
- Wir schätzen Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlungen.



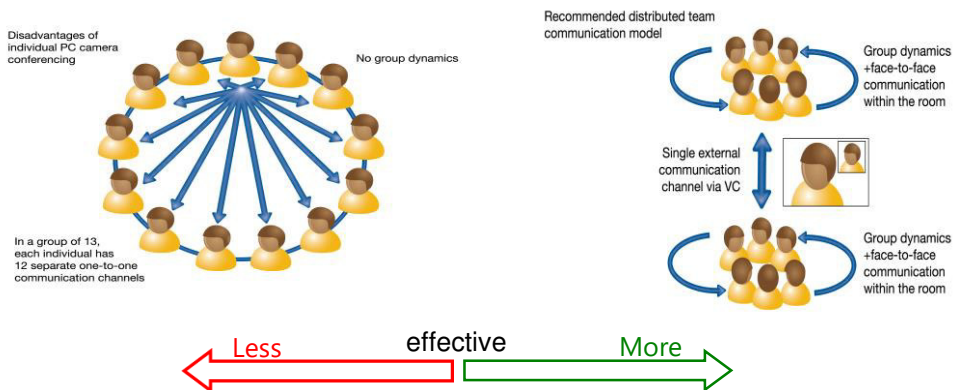
Grundlagen effektiver Kommunikation

- Verschiedene Situationen benötigen verschiedene Lösungen
 - Von Angesicht zu Angesicht – am effektivsten.
 - Video- oder Telefonkonferenzen – speziell bei verteilten Teams.
 - Moderierte Chats – für einen schnellen Informationsaustausch.
 - E-Mail – effektiv bei Bestätigung von Absprachen.
 - Projekt-Arbeitsflächen – ermöglicht eine schnelle informale Kommunikation.
 - Dokumente – für formale Ergebnisprotokollierung
- Bilder oder Worte
 - Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte.



Verteilte Team Kommunikation

- Entfernte Team bei den Dailys per Video Konferenz einbinden.
- Wenn möglich, die Personen an den Standorten in Gruppen zusammenfassen, damit mehr Dynamik aufkommt.
- Meide Videokonferenzen (z. B. Skype) direkt vom Arbeitsplatz.



Practitioner Level



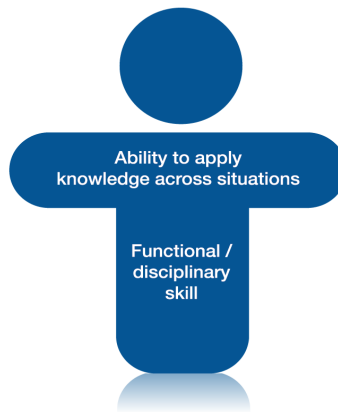
Zusammenarbeit

- “Eine Art der Arbeit, um mit jemanden zusammen etwas zu produzieren“
- Bestandteile für eine effektive Zusammenarbeit:
 - Gegenseitiger Respekt und Vertrauen.
 - Aufgeschlossen und als Mensch erreichbar.
 - Bei Bedarf verfügbar.
 - Offen für Veränderungen.
 - Klare Ziele und Ausrichtung.
 - Konsistente Teammitglieder.
 - Glauben an sich und die Team Mitglieder.
 - Effektive und direkte Kommunikation.
 - Offen für agiles Leadership.



Team Zusammenarbeit

- Kollaborative Menschen
 - Die Zusammenarbeit funktioniert am Besten, wenn die Individuen sogenannte T-Shape Skills haben.
- DSDM Teams
 - Alle agilen Ansätze legen den Schwerpunkt auf das Team.
 - DSDM Team-Struktur bringt verschieden Menschen (Business und technisch) zusammen, um gemeinsam ein gemeinsames Ziel zu erreichen.
- Geteilte Ziele und Arbeitsweisen
 - Sind die Eckpfeiler der Teamzusammenarbeit.
 - Die frühen DSDM Phasen und Produkte helfen, ein gemeinsames Ziel zu entwickeln.
- Unterstützende Kultur
 - AgilePM stellt eine Kultur des Vertrauens und Trauens, damit die Menschen sich öffnen und ehrlich sein können.
 - Workshops und iterative Entwicklung helfen eine kollaborative Kultur aufzubauen.
- Der Führungsstil muss ein moderativer und kollaborativer Stil sein. „Servant Leader“.



Practitioner Level



Menschen, Teams, Interaktions – Agile PM Top Tips



- Arbeit hart für eine effektive und zeitgerechte Kommunikation. Es wird nicht von selbst kommen.
- Entwickle Kommunikationsfähigkeiten und –lösungen für das Team. Was kann jeder dazu beitragen?
- Benutze die Möglichkeiten der modernen Technik, aber direkte Kommunikation ist schlussendlich immer noch die Beste.
- Ein gemeinsamer Team Arbeitsbereich sollte aufgebaut/eingerichtet werden.
- Viel Kommunikation entsteht natürlich, wenn das Team zusammensitzt.
- Bedenke die Teamphasen nach Tuckman: “Forming, Storming, Norming, Performing”.
- Bestärke alle Teammitglieder die persönlichen Unterschiede als Mehrwert anzusehen.
- Unterstütze eine exzellente Kommunikation im Projekt Team.



Agenda - AgilePM®

Was ist Agile und wie wähle ich einen angemessenen Lösungsansatz aus.

Philosophie, Prinzipien and Projekt Variablen

Qualität – Dulde keine Abstriche in der Qualität

Risiko Management

Erfolgsfaktoren

Der DSDM Prozess

Timeboxing

The DSDM Produkte

DSDM Rollen und Verantwortlichkeiten

Menschen, Teams and Interaktion

Anforderungen und User Stories

Priorisierung

Schätzung – Wie und Wann

Moderierter Workshops , Modelling, and Iterative Development

Planung und Steuerung während der Laufzeit



Anforderungen

- Eine Anforderung ist ein Service, eine Funktion oder eine Feature, welches ein User anfordert.
- Der Erfolg einer jeden Lösung ist eine Kombination folgender bei der Aspekte.
 - Funktionale Anforderungen
 - Was die Lösung tun soll (Funktion, Features).
 - Mehr das WAS als das WIE beschreiben, um mehr Flexibilität und Innovation zu ermöglichen.
 - Nicht-funktionale Anforderungen
 - Wie „sauber“ die Lösung entsprechend definierter Parameter funktioniert.
 - Beschreibt die Lösung in Attributen wie: Sicherheit, Verfügbarkeit, Stabilität, Zuverlässigkeit, Wartbarkeit, ...
 - NFR oft
 - Unternehmensweit oder Lösungsübergreifend.
 - Anwendbar auf eine funktionale Anforderung.



User Stories

- Eine Anforderung wird aus der Perspektive des End Users beschrieben.
 - Höhere Anforderungslevel = Epics, Themes.
- Alle User Stories haben das gleiche Format.
- Effektive User Stories berücksichtigen die agilen Anforderungen.
 - Fokussiert, wie eine Rolle von der Lösung benötigt oder beeinflusst wird.
 - Beschreibt eine Anforderung in User Sprache.
 - Hilft die Gründe für die Anforderung zu klären.
 - Hilft die Anforderung auf einem hohen Level zu definieren, ohne sofort in die Details „abzudriften“. Bewusst kurz gefasst, um den Dialog zu fördern.
- User Stories folgen den 3 “C”s:
 - Card
 - Conversation
 - Confirmation



Beispiel einer User Story Karte – Vorderseite

| | | | |
|---|---|------------------|---|
| 1 | STK001 | Kundenbestellung | 2 |
| 3 | Als Kunde, | | |
| 4 | möchte ich eine Bestellung aufgeben, | | |
| 5 | damit Ich eine Essenslieferung zu mir nach Hause bestellen kann | | |
| | | | |
| | | | |

- 1 ID
- 2 Klarer beschreibender Titel
- 3 Rolle (oder auch ein empfangendes System/Komponente)
- 4 Anforderung, Problem oder Wunsch (nicht die Lösung), Mehrwert



Beispiel einer User Story Karte – Rückseite

- Akzeptanzkriterien werden als geschlossene Frage gestellt (Antwort JA/Nein)
- Das Einhalten von Unternehmensstandards ist selbstverständlich. (evtl. diese zuvor klarstellen)
- Akzeptanzkriterien bilden die Basis für Test Szenarios und Skripte

| STK001 | Akzeptanzkriterium (Beispiele) |
|--|-----------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Kann ich meine Bestellung speichern und später zurückkommen?• Kann ich meine Bestellung vor dem Bezahlen verändern?• Kann ich den Endbetrag meiner Bestellung immer sofort sehen? <p>NFRs - Verfügbarkeit</p> <ul style="list-style-type: none">• Kann ich jederzeit bestellen (24*7)?• Kann ich meine Bestellung jederzeit (24*7) wieder aufrufen und verändern? <p>NFRs - Sicherheit</p> <ul style="list-style-type: none">• Werden nicht autorisierte Personen daran gehindert, meine Bestellung einzusehen? | |



Gute User Stories

- Befolgen das INVEST Model von Bill Wake's
 - **I** – Independent - Unabhängig
 - **N** – Negotiable - Verhandelbar
 - **V** – Valuable - Werthaltig
 - **E** – Estimable - Schätzbar
 - **S** – Small enough – Klein genug
 - **T** – Testable – Testbar
- Beinhaltet keine Konflikte, Überlappungen oder Zusammenfassungen anderer Stories.
- Hält Unternehmensstandards und Vorschriften ein.
- Sind auf dem Business Case und den Projektzielen begründet.
- Wenn verschiedene Stories das gleiche Feature, aber von verschiedenen Userstandpunkten, beschreiben, dann verweisen sie aufeinander.



Anforderungen während des DSDM Lebenszyklus

- Ausgehend von klaren Projektzielen, der Business Vision und dem Business Case, entwickeln sich die Anforderungen im Laufe des Projekts iterativ und schrittweise weiter, aber immer an der Vision ausgerichtet.
- Feasibility: < 10 User Stories (Epics oder Themen) auf oberer Ebene umfassen das Projekt.
- Foundation: Verfeinern der Anforderungen, um den Umfang zu klären, Prioritäten zu setzen, zu schätzen und einen Delivery Plan zu erstellen.
 - Wichtige NFRs berücksichtigt.
 - PRL ist mit < 100 User Stories ausgestattet, jede spezifisch und klein genug, um in Entwicklungs-Timeboxen zu passen.
- Evolutionäre Development: User Stories, die einer Timebox zugeordnet sind, werden vom SDT in der jeweiligen Timebox untersucht und weiter verfeinert.
 - Business Analyst erfasst Verfeinerungen in der PRL und hilft dem SDT, die Auswirkungen neuer Anforderungen zu berücksichtigen.



Anforderungen – Agile PM Top Tips

- Anforderungen kommen von den richtigen Personen
 - Business Visionary auf oberer Ebene.
 - Business Ambassadors und Advisors liefern die Details.
- Nicht zu früh ins Detail gehen.
- Die Priorisierung muss zu den Projektzielen passen.
- Anforderungen und Prioritäten in Workshops erstellen und vereinbaren.
- Anforderungen müssen vor Abschluss der Foundation Phase vereinbart und beschlossen sein.
- Während der Arbeit können neue Anforderungen bekannt werden. Wenn sie die Baseline erweitern, dann mehr formal aufnehmen, als wenn das Detail erweitert wird.
- Die PRL kann als Fortschrittmonitor verwendet werden.



Agenda - AgilePM®

Was ist Agile und wie wähle ich einen angemessenen Lösungsansatz aus.

Philosophie, Prinzipien and Projekt Variablen

Qualität – Dulde keine Abstriche in der Qualität

Risiko Management

Erfolgsfaktoren

Der DSDM Prozess

Timeboxing

The DSDM Produkte

DSDM Rollen und Verantwortlichkeiten

Menschen, Teams and Interaktion

Anforderungen und User Stories

Priorisierung

Schätzung – Wie und Wann

Moderierter Workshops , Modelling, and Iterative Development

Planung und Steuerung während der Laufzeit



MoSCoW Priorisierung

Must have

Minimum Usable SubseT (Guaranteed)

Mindest verwendbare Teilmenge.
Ohne diese Anforderung... kein Erfolg.

Should have

Wichtig, aber nicht entscheidend.
Es wäre ein schmerzlicher Verlust, evtl. nur mit
einem Workaround zu vertreten.

Could have

Gewünscht, aber nur gering wichtig.

Won't have this time

Dies wird in dem aktuellen Zeitraum nicht
ausgeliefert.



MoSCoW Verteilung der Prioritäten

In scope
for this timeframe

Out of scope
for this timeframe

(Project / Increment / Timebox)

Must Have



Typically
no more
than
60% effort

Should Have



Could Have



Typically
around
20% effort

Won't Have this time



MoSCoW – Integriert im Planungsprozess

- Erlangen einer ausgewogenen Balance auf Projekt und Inkrement Ebene durch eine gemeinschaftliche Teamarbeit.

- Business Rollen:

- Sicherstellen, dass die Prioritäten die Business Be widerspiegeln.
- Gruppieren von Anforderungen, damit diese eine verwertbare Lösung darstellen, welche der Zeitschiene des Business entspricht.

- SDT:

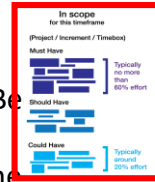
- Sicherstellen, dass der Plan die Prioritäten und technischen Bedingungen berücksichtigt/einhält.

- Business Analyst:

- Beachtet Verbindungen zwischen Anforderungen und Informationen.
- Unterstützt bei der sinnvollen Gruppierung von Anforderungen.

- Projekt Manager:

- Sicherstellen, dass die Prioritäten die Risiken des Projekt berücksichtigen.



Practitioner Level



MoSCoW Anwendung

- Zuerst vereinbaren, wie Prioritäten funktionieren.
 - Must-Haves sind nicht verhandelbar.
 - Should-Haves und Could-Haves sind subjektiv.
 - Die Diskussion werden durch den PM und Business Analyst geführt.
- Priorisierung beginnt in der Foundation, wird aber stetig überprüft und kann sich ändern.
- Wenn neue Anforderungen hinzukommen, sind die Auswirkungen zu überprüfen.
- Am Ende eines Inkrement sind alle nicht erfüllten Anforderungen, unter Berücksichtigung des nächsten Inkrements, neu zu priorisieren.
- Verwende MoSCoW, um die Business Erwartungen zu managen.
 - Eine hoher Prozentsatz an Should-Haves und Could-Haves gewährt einen Freiraum, um die Lieferung der Must-Haves zu gewährleisten.
- Der PM ist für einen realistischen und durchführbaren Delivery Plan verantwortlich.



Priorisierung – Wer entscheidet?

- Sind alle Must-Haves nicht verhandelbar?
 - Must-Haves = Wenn nicht geliefert oder lieferbar, wird das Projekt beendet!
 - PM und Business Analyst müssen weniger klare Must-Haves klarstellen.
 - Must-Haves können später heruntergebrochen werden – und dann ein Mix auf verschiedene MoSCoW Prioritäten sein.
- Das letzte Wort haben Business Visionary und Ambassador.
- Der Business Sponsor
 - Akzeptiert alle Must-Haves.
 - typischerweise auch die meisten Should-Haves.
- DSDM empfiehlt einen Prozentsatz an Could-Haves, um einen Spielraum zu schaffen.



Priortitäten – AgilePM Top Tips

- Die Business Rollen müssen verstehen, wie und warum DSDM Anforderungen priorisiert werden.
- Alle Anforderungen beginnen als Wont-Haves und es muss begründet werden, warum sie eine höhere Priorität bekommen.
- Must-Haves Fragen
 - Wenn wir am Vorabend der Lieferung diese Anforderung nicht fertig haben, wird das Projekt dann gestoppt?
 - Wenn es einen Workaround gibt, dann ist es kein Must-Have.
- Frage, warum diese Anforderung, fürs Projekt/Inkrement, benötigt wird.
- Wird diese Anforderung benötigt, um andere Anforderungen zu komplettieren. Ein Must-Haves kann nicht aus einer tieferen Priorität aufbauen.
- Ein Akzeptanzkriterium kann verschieden Prioritäten haben.
- Kann diese Anforderung in kleine Teile aufgeteilt werden, damit die Prioritäten eindeutig werden.
- Wenn ein Projektziel kein Must-Have ist, dann können auch die abgeleiteten/dazugehörenden Anforderungen kein Must-Have sein.
- MoSCoW verhindert, dass Zeit für interessante anstatt für wichtige Dinge verwendet wird.



Agenda - AgilePM®

Was ist Agile und wie wähle ich einen angemessenen Lösungsansatz aus.

Philosophie, Prinzipien and Projekt Variablen

Qualität – Dulde keine Abstriche in der Qualität

Risiko Management

Erfolgsfaktoren

Der DSDM Prozess

Timeboxing

The DSDM Produkte

DSDM Rollen und Verantwortlichkeiten

Menschen, Teams and Interaktion

Anforderungen und User Stories

Priorisierung

Schätzung – Wie und Wann

Moderierter Workshops , Modelling, and Iterative Development

Planung und Steuerung während der Laufzeit



Schätzen

- Agile Schätzungen erfordern einen anderen Stil.
 - Im Vergleich zur sequentiellen Entwicklung.
- Schätzungstechniken können mit anderen Ansätzen identisch sein.
 - Freiraum wird gegeben durch die Anwendung von MoSCoW auf den Umfang der zu liefernden Funktionen.
 - Schätzungen nur so präzise und genau, wie für den angegebenen Punkt im Lebenszyklus und den Zweck erforderlich.
 - Wann immer möglich, sollten Personen, die Projektergebnisse im Zusammenhang mit dem Bedarf liefern, die Schätzungen für die Lieferung erstellen.
 - Schätzungen müssen während des gesamten Projekts überprüft werden, da sich das Verständnis der Anforderungen vertieft und die tatsächliche Entwicklungsgeschwindigkeit des Teams ermittelt worden ist.
 - Angepasste Schätzungen beeinflussen zukünftige Pläne in Bezug auf das Erreichbare, ohne den Zeit- und Kostenaufwand zu verändern.



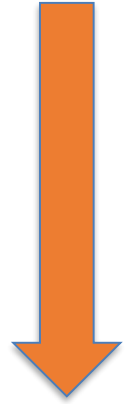
Schätzen – mit Unsicherheiten umgehen

- Unsicherheiten gibt es in jedem Projekt
 - Akzeptiere dies und habe eine Strategie parat, wie damit umgegangen werden soll.
- Gründe für Unsicherheiten
 - Erwartete Veränderungen der hauptsächlichen Business Anforderungen.
 - Unbekannte Schlüsselpersonen.
 - Wissen und Erfahrungen der Mitglieder bezüglich Teamarbeit.
 - Schwierige Team Kommunikation.
 - Geringe Möglichkeiten das SDT von äußeren Einflüssen zu schützen.
- Vertrauen und Genauigkeit werden mit zunehmender Unsicherheit geringer.
- Stelle Annahmen, um die Unsicherheit einschätzen zu können.
 - Diese Annahmen müssen für alle sichtbar und verstanden sein.



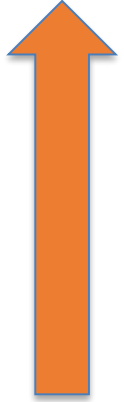
Schätzungsmöglichkeiten– Top Down

- Schätzungen durch Analogien gehen schnell und einfach.
- Ideal für die frühen Phasen im Prozess.
- Verwende bekannt Größen für die Größenschätzung.
- Baut auf den Erfahrung und Das Wissen der Schätzenden auf.
- Gruppriere Dinge gleicher Größe zueinander.
- Top Down Schätzungen können basieren auf
 - Wieviel in einer Zeitperiode erstellt werden kann.
 - Wie lange es dauert X Features zu erstellen.
- Bekannte Agile Top Down Schätzungstechniken.
 - T-Shirt Schätzung
 - Verbinde die T-Shirt Größen mit den Anforderungen.
 - S(small), M(medium), L(large), XL(eXtra large) etc.
 - Story Point Schätzung
 - Inhaltsbezogene Technik, mittels Gruppendiskussion die relative Größe zu jeder Story ermitteln (Planning Poker).
 - Die Punkte müssen nach der Schätzung nochmals kalibriert werden.
- Schätzung mittels Umsetzungsgeschwindigkeit.
 - Verwenden vergangener Durchsatzwerte des Teams für zukünftige Prognosen.
- Schätzung mittels Beispiele.



Schätzungsmöglichkeiten – Bottom Up

- Jede Komponente wird in einzelne Elemente zerlegt und der Aufwand für jede Komponente geschätzt und kumuliert.
- Die Zersetzung in Komponenten in
 - Aufgaben (Projektstrukturplan)
 - Nebenprodukt (Produktstrukturplan)
- Die präziseste Form der Schätzung, da jede Aufgabe einzeln geschätzt wird.
 - Das bedeutet, dass sich die Schätzungen von Top-Down und Bottom-Up für dasselbe Element unterscheiden.
- Kann bei großen Lieferungen sehr zeitaufwendig sein.
- Erfordert ein gutes Verständnis dafür, was getan werden muss.
- Keine gute Wahl für die Projekteinschätzung in frühen Lebenszyklusphasen.

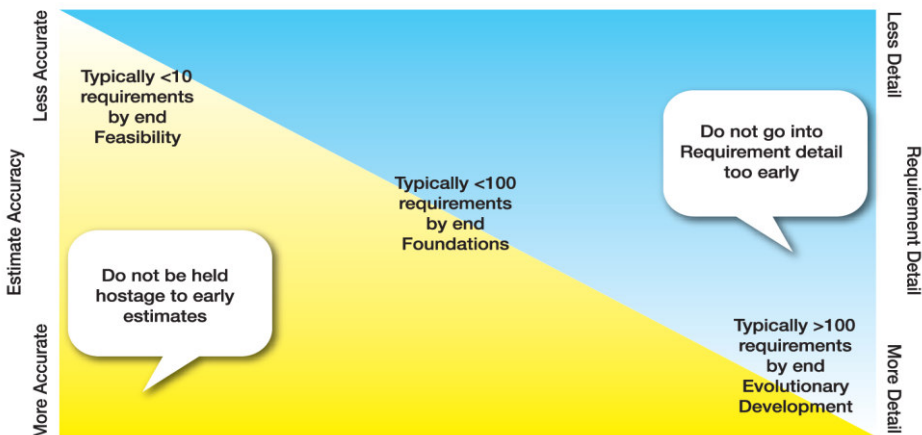
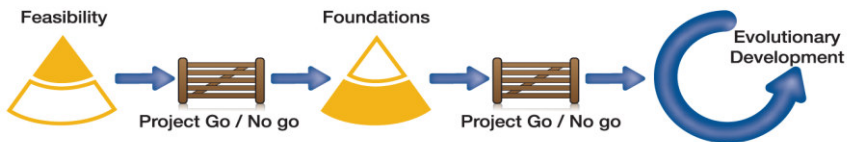


Practitioner Level



Schätzungen während des Lebenszyklus

- Feasibility
 - Zweck der Schätzung: Liefern erster Kosten und Zeitwerte für das Business Case.
 - Typischerweise weniger als 10 Anforderungen.
 - Top-down Schätzung.
- Foundations
 - Zweck der Schätzung: zur Überprüfung des Business Case und des Delivery Plans.
 - Mehr Anforderungsdetails verfügbar – typischerweise bis 100 Anforderungen.
 - Die Genauigkeit der Schätzung steigt, so wie die Unsicherheit sinkt.
 - Genauigkeit in Abhängigkeit
 - Auf fixierte Zeit
 - Dem zuerst zu liefernden Inkrement
 - Das Vertrauen in die Schätzung muss genug sein, um Go oder No-Go Entscheidungen zu unterstützen.
 - Top Down Schätzungen verwenden.



Practitioner Level



Schätzungen während des Lebenszyklus

- Evolutionary Development
 - Zweck der Schätzungen: um exakt zu definieren, was geliefert werden soll, um den Timebox Plan zu erstellen.
 - Wird bei jedem Timebox Beginn durchgeführt.
 - Das Wissen des Teams und Vertrauen in die Schätzungen sind hier wesentlich höher als in der Foundation nötig.
 - Bottom-up Schätzung anwenden.



Schätzung – Agile PM Top Tips



- Es ist sinnvoll (und akzeptabel), eine Schätzung anzufechten.
 - Hinterfragen Sie die Annahmen, NICHT die endgültigen Zahlen
- Die Schätzung kleinerer Einheiten ist präziser.
- Stellen Sie immer sicher, dass das Team, das die Arbeit erledigt, den Schätzung erstellt.
- Ermutigen Sie das Team, Schätzungen mit den tatsächlichen Werten zu vergleichen.
 - Hervorhebung von Problemen, ermöglicht es dem PM das SDT bei der Problemlösung zu unterstützen.
- Gute Schätzungen werden durchgeführt, wenn die gesamte SDT zur Schätzung herangezogen wird.
 - Gruppendiskussionen zeigen Fehlendes und Missverständnisse auf.
 - Erstellen Sie eine fest vereinbarte Basis für die Schätzung.
- Neueinschätzung findet immer wieder statt: Verwenden Sie MoSCoW, um auf Kurs zu bleiben.
- Lassen Sie nicht zu, dass der Wunsch an der ersten Schätzung festzuhalten, Änderungen verhindert.
- SDT vor externem Druck schützen, um mehr Genauigkeit zu bieten.
- Denken Sie daran, bei der Schätzungen unproduktive Zeit zu berücksichtigen (In der Regel sind ca. 80% der Arbeitszeit "produktiv").



Agenda - AgilePM®

Was ist Agile und wie wähle ich einen angemessenen Lösungsansatz aus.

Philosophie, Prinzipien and Projekt Variablen

Qualität – Dulde keine Abstriche in der Qualität

Risiko Management

Erfolgsfaktoren

Der DSDM Prozess

Timeboxing

The DSDM Produkte

DSDM Rollen und Verantwortlichkeiten

Menschen, Teams and Interaktion

Anforderungen und User Stories

Priorisierung

Schätzung – Wie und Wann

Moderierter Workshops , Modelling, and Iterative Development

Planung und Steuerung während der Laufzeit



DSDM Methode: Moderierter Workshops

Ein strukturiertes Gruppenmeeting welches den Teilnehmern ermöglicht, formale Ziele in kürzester Zeit zu erreichen. Unterstützt durch einen neutralen Moderator

Erfolgsfaktoren:

- Effektiver, trainierter und unabhängiger Moderator.
- Klar definierte Ziele.
- Ein flexibles Format.
- Vorbereitung aller.
- Es kann auf vorhergehenden Workshops aufgebaut werden.
- Entscheidung und Zustimmung wird nicht eingefordert.
- Workshop Protokoll wird an die Beteiligten versendet.

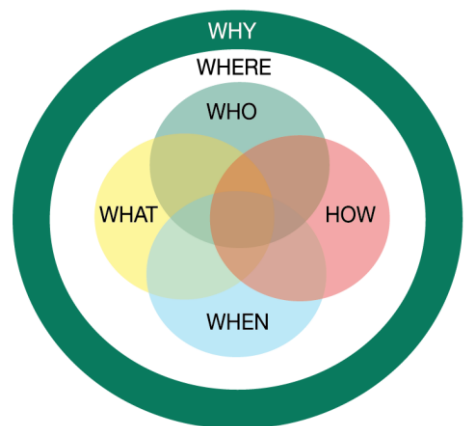
Mehrwert:

- Diskussionen auf hohem Niveau möglich.
- Höhere Zustimmung und Verantwortungsübernahme der Beteiligten.
- Klärung von Problemen und erweiterte Kommunikation.
- Team- und Konsensbildung.



DSDM Methode: Modelling

- Sichtbare Darstellung eines Problems oder einer Lösung.
- Analogien helfen Dinge zu beschreiben, welche nicht direkt beobachtet werden können.
- Model von etwas. Eine Miniatur.
- Annähernde Darstellung von Etwas.
- ...



AgilePM® is a registered trademark of Agile Business Consortium Limited. All rights reserved.
The APMG International AgilePM and Swirl Device logo is a trademark of The APM Group Limited.



DSDM Methode: Iteratives Development

- Die Lösung entsteht durch Schleifen der Entwicklung.
- Jede Schleife bringt die Lösung der gewünschten Endlösung näher.
- Jede Schleife sollte:
 - So kurz wie möglich sein.
 - So formal wie nötig.
- Typischer Ablauf nach einer Erstbesprechung.

Denken, Handeln and Reden



DSDM Methode: Iteratives Development

- Planen des iterativen Developments.
 - In der Foundation Phase sollte die Strategie des ID festgelegt werden.
- Steuern des Iterativen Developments.
 - Ein gutes Konfiguration Management ist nötig, um z. B. aus frühere Versionen zurückzugreifen zu können.
- Sicherstellen der Qualität durch kontinuierliche Verifizierung.
- Unterschiedlich formale Reviews.
 - Informal innerhalb einer Gruppe vs. Strukturiertem formalen Meeting.
 - Der Formalismus wird durch die Umstände und das Produkt gegeben.
- Testen – drei Klassen von Tests:
 - Positiv Test – Es tut was es soll.
 - Negativ Test – es tut nichts, was es nicht soll.
 - „Unhappy Path“ – Was passiert bei unsachgemäßer Benutzung.



Agenda - AgilePM®

Was ist Agile und wie wähle ich einen angemessenen Lösungsansatz aus.

Philosophie, Prinzipien and Projekt Variablen

Qualität – Dulde keine Abstriche in der Qualität

Risiko Management

Erfolgsfaktoren

Der DSDM Prozess

Timeboxing

The DSDM Produkte

DSDM Rollen und Verantwortlichkeiten

Menschen, Teams and Interaktion

Anforderungen und User Stories

Priorisierung

Schätzung – Wie und Wann

Moderierter Workshops , Modelling, and Iterative Development

Planung und Steuerung während der Laufzeit



Planungskonzept

Agile Projekte müssen geplant werden!

- Ergebnisorientierte Planung.
- Planung bis zum Horizont mit dem richtigen Detaillierungsgrad.
- Zwei wichtige Planungshorizonte:
 - Delivery Plan
 - Liefert eine Übersicht über die Timeboxes und anderer wichtiger Projektaktivitäten für das bevorstehende Projektinkrement (6 Wochen . 6 Monate).
 - Liefert grobe Übersicht über zukünftige Projekt Inkrements.
 - Timebox Plan
 - Detaillierte Planung der aktuellen Timebox (2 – 4 Wochen).
 - Oft als Teamboard (Kanban) und tägliche Aktualisierung beim Stand-up.
- Planung und Neuplanung basieren auf bestmöglichen Schätzungen.



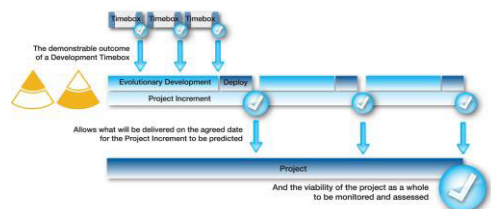
Testkonzept

- Durchwegs integrierte Test
 - Die Tests sollten fester Bestandteil des iterativen Entwicklungsprozesses sein. D. h. die Testaktivitäten werden in derselben Timebox durchgeführt, in der auch die Entwicklung stattfindet.
- Gemeinsame Tests
 - Effektive Test bedingen die Zusammenarbeit aller Projekt-Stakeholder. Dies optimiert auch den Kreislauf des Testens, Korrigierens und erneute Testens.
- Wiederholbare Tests
 - Test sollten jederzeit wiederholbar sein. Weiter sollten nicht nur die neu erstellten oder hinzu gekommenen Funktionen getestet werden, sondern auch das was bereits erstellt war.
- Priorisierte Tests
 - Unter Umständen kann es nötig sein, da wegen Zeitmangel nicht immer ausgiebig getestet werden kann, die Tests zu priorisieren. Entsprechend der Risikoeinschätzung eines Fehlers
- Unabhängige Tests
 - Getestet wird immer von einer anderen Person und nicht vom Entwickler selbst.
- Testgetriebene Entwicklung
 - Dieses Verfahren erstellt erst die Tests oder den Testentwurf und dann die Lösung. Die Entwicklung wird solange vorangetrieben, bis sie alle Tests besteht.

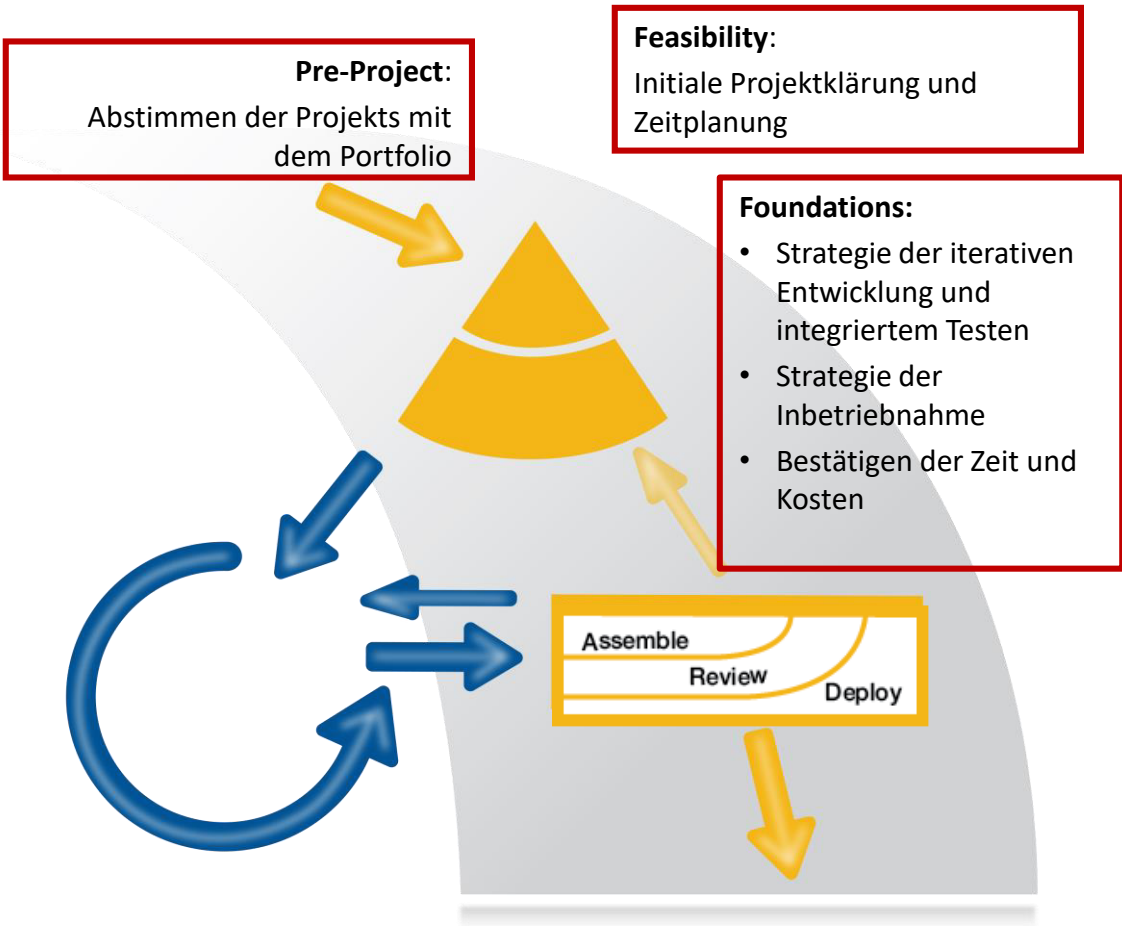


Steuerungskonzept

- Timeboxing und ergebnisbasierte Messungen.
- Transparenz von Prozess und Fortschritt.
 - Teamboards und Daily Stand-Ups geben Transparenz über den Fortschritt und sind die notwendigen Steuerungselemente auf Solution Development Team Ebene.
 - Umgang mit Änderungen.
 - Änderungen müssen kontrolliert werden, um keine Einbußen in Qualität zu erdulden und um die Ausrichtung an den Geschäftsbedürfnissen nicht zu vernachlässigen.
 - Entscheidungen über Änderungen geschehen auf 2 Ebenen.
 - Auf Projekt Level - eher formal und durch den Business Visionary, in Abstimmung mit der Prioritised Requirement List.
 - Auf Solution Development Team Level - Veränderungen in Detail und Tiefe. Der Business Ambassador und Business Visionary sind befugt die Entscheidung zu fällen.
- Management by Exception
 - Das tägliche Managen der Aufgaben unterliegt dem Solution Development Team.
 - Entsprechend dem MoSCoW Prinzip sollen COULD Entscheidungen im Development Team entschieden werden. Entscheidungen im MUST oder SHOULD Level muss auf Projekt Level entschieden werden.



Planen während des Projektzyklus



AgilePM® is a registered trademark of Agile Business Consortium Limited. All rights reserved.
The APMG International AgilePM and Swirl Device logo is a trademark of The APM Group Limited.

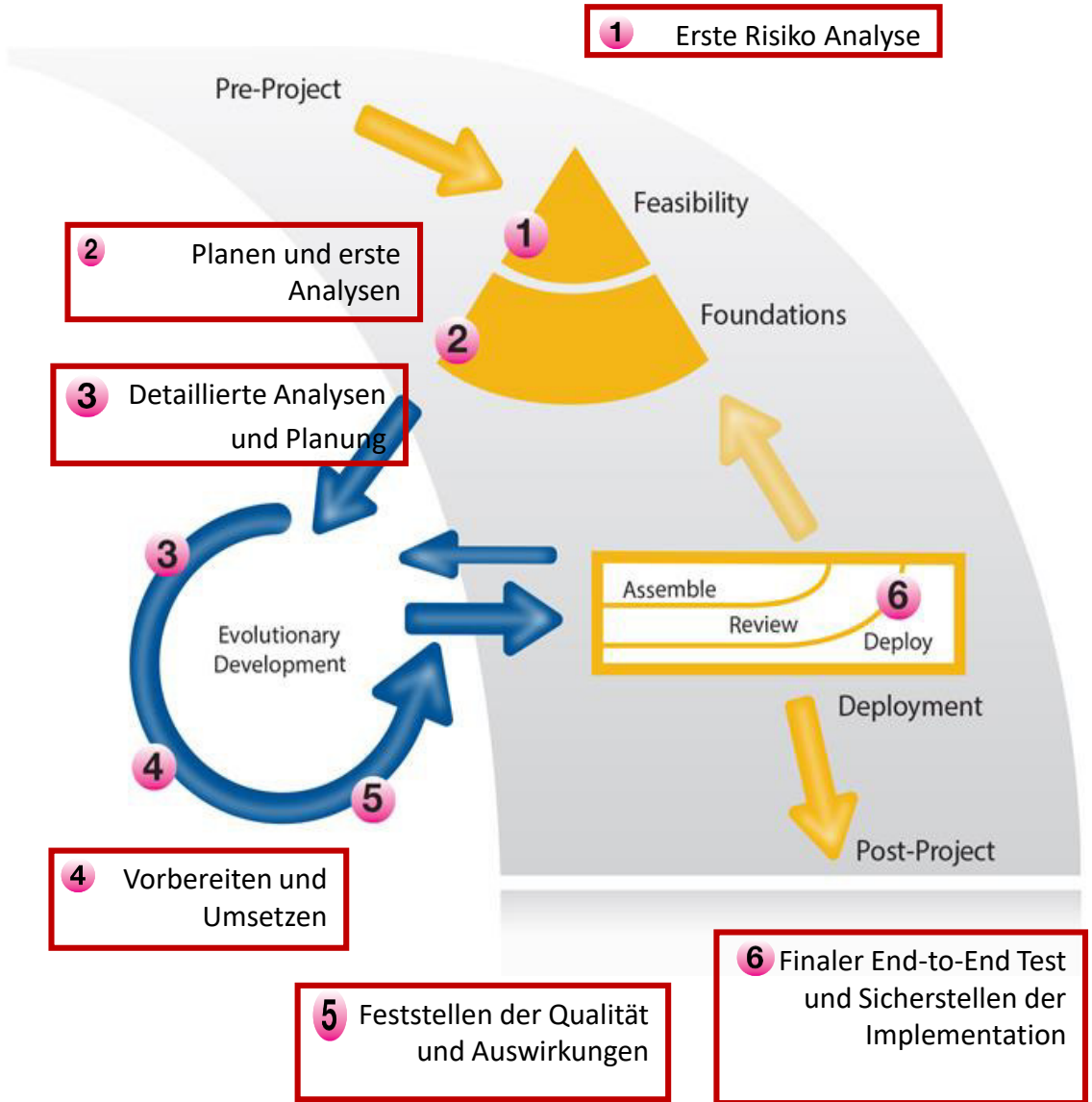


Planen im DSDM Projekt

- Strategische Planung beginnt in der Feasibility Phase.
 - Erste Beschreibung des Projekt Management und Solution Development Approaches.
 - Unterstützt durch die mögliche Zeitschiene der Lieferungen.
- Diese erste Planung wird in der Foundation schrittweise verfeinert.
 - Als Übersichtplan (Delivery Plan) und der vereinbarten Arbeitsweise.
 - Bildet die Basis für die Lieferungszusagen, dass das Unternehmen sein Business Bedarfe erfüllt bekommt, wenn es sie benötigt.
- Pläne sollten jederzeit überarbeitet werden, wenn es die Umstände der realen Welt benötigen.
 - Wenn Business Bedarfe sich ändern.
 - Wenn Anforderungen und Lösungsdetails aufkommen.
 - Als Darstellung ,welche Changes machbar und nötig sind.
- Der PM ist nicht für alle Planungsaktivitäten verantwortlich.
- Der PM ist verantwortlich, dass alle Pläne mit den Business Bedarfen, den Kosten und Zeiten abgestimmt sind.



Planen und Qualität



Planen – Frühe Phasen

- Planen im Vorprojekt:
 - Zusammenarbeit mit Programm und Portfolio Ebene.
 - Fokussiert auf OB und WANN die Machbarkeit festgestellt wird.
 - Während der Feasibility Phase breitstellen der Ressourcen.
 - Planen der Feasibility Phase.
- Planen während der Feasibility Phase:
 - Basieren auf ersten Informationen.
 - Planen der Details der Foundation Phase.
 - Liefern einer Schätzung von Größe und Dauer des Gesamtprojekts, basierend auf dem, was jetzt bekannt ist.
 - Der Delivery Plan beschreibt
 - die nächsten Wochen im Detail.
 - erste Beschreibung des ersten Inkrements.
 - wenn möglich eine Datumsliste weiterer Inkremente.
 - Ein Plan beinhaltet die Zeitschiene, die Liefergegenstände, Ressourcen und benötigten Einrichtungen.
 - Zu diesem Zeitpunkt kann nicht jedes Detail für die Entwicklung und Inbetriebnahme geplant werden.

Pre-Project

Feasibility

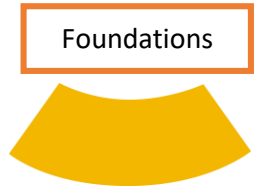


Practitioner Level



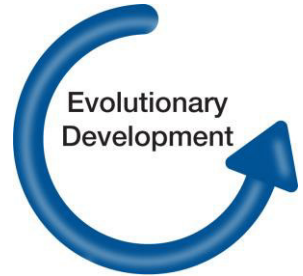
Planen der Foundation Phase

- Basiert auf
 - Mehr detailliertem Verständnis der Anforderungen und Prioritäten.
 - Reduziert die Unsicherheit und erhöht die Genauigkeit der Schätzungen.
- Fokussiert auf
 - dem Erstellen der Zeitplanung für die erste Timebox, inkl. der benötigten Ressourcen.
 - das Definieren der Ansätze für Entwicklung und Entwicklungssteuerung.
 - das Vereinbaren der Entwicklungsstrategie und Ermitteln der Trainingsbedarfe.
 - dem Delivery Plan ist zum Ende der Phase vereinbart.
 - dass, das Lieferdatum für das erste Inkrement ist fixiert.
- Der Delivery Plan beinhaltet zusätzlich
 - mögliche Ziele der Timeboxen des Inkrements.
 - geforderte Ressourcen um die Lösung zu entwickeln.
- Der Delivery Plan beinhaltet keine detaillierten Informationen zu den Timebox Zielen und Arbeiten.



Planen des Evolutionary Development

- Timebox wird zu Beginn der Timebox geplant.
 - Sie ist das tiefste Level der DSDM Planung.
 - SDT Mitglieder sind verantwortlich für die Planung.
- Timebox Planung basiert auf
 - den Zielen und Ergebnissen, sowie Länge der Timebox, wie im Kick-off vereinbart
 - den Arbeitsaufwandsschätzungen basieren auf weiteren Untersuchungen der Anforderungen.
 - der Entscheidung, wie die Anforderungen erfüllt werden sollen.
- Timebox Plan
 - Üblicherweise auf einen Team Board dargestellt.
 - Zeigt, wer will welche Arbeit bis wann erledigen, um die Timebox Ziele zu erreichen.
- Der Team Leader sichert
 - dass alle Arbeiten geplant sind.
 - die Ressourcen genügen, um die wichtigen, vereinbarten Arbeiten zu erledigen.
 - dass Signifikante Issues, welche den Timebox Prozess stören, herausgestellt und gelöst werden.



Weitere Planung

- Planen der Auslieferung
 - Details kommen während des Evolutionary Development auf.
 - Deployment beinhaltet alles, was benötigt wird, um die Lösung in Betrieb zu nehmen.
 - Der Delivery Plan wird überarbeitet, sobald Details zur Auslieferung klarer werden.
 - Rückfallpläne sind zu berücksichtigen.
- Planen von Nutzen Assessment Aktivitäten (Post Projekt).
 - Basierend auf einem klaren Deployment Plan.
 - Aktivitäten zur Nutzenmessung planen.
 - Übernommen vom Business Visionary, welcher auch die weiteren Auswirkungen des Changes übernimmt.
- Der Inkrementelle Ansatz von DSDM bedeutet auch, dass für jedes Inkrement eine Foundation Phase durchlebt wird.
 - Überprüfen des Projekts als gesamtes.
 - Nächstes Inkrement vorbereiten.
 - Update des Plans bzgl. der zukünftigen Inkrements.



Post-Project

Practitioner Level

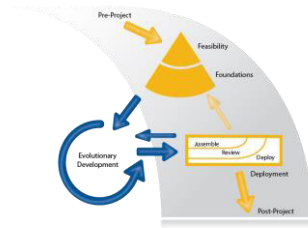
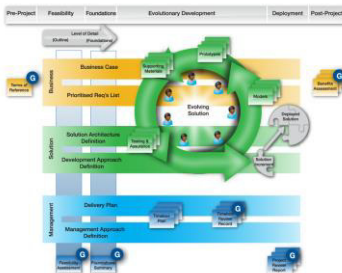
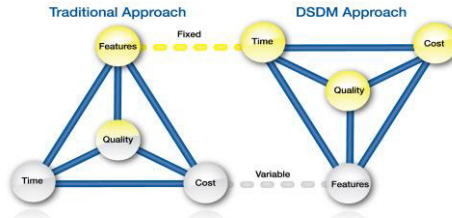
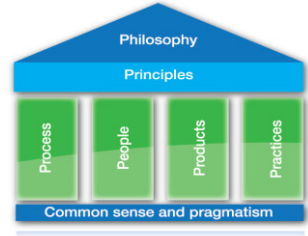


Planen – Agile PM Top Tipps

- DSDM Planungsaktivitäten sind immer gemeinschaftlich.
 - Die Experten können sich in den Plan einbringen.
 - Die Zustimmung zu dem Plan steigt.
- Timebox Planung ist nicht PM Verantwortung.
 - Der Timebox Plan wird vom PM überprüft, bzgl. der Ziele und weiterer Vereinbarungen.
- Tools sollten nicht entgegen der DSDM Planungspraxis arbeiten.
- Während der Planung immer wieder kontrollieren, dass die identifizierte Arbeit einen Mehrwert liefert.



Foundation Zusammenfassung



AgilePM® is a registered trademark of Agile Business Consortium Limited. All rights reserved.
The APMG International AgilePM and Swirl Device logo is a trademark of The APM Group Limited.

