
Glossar der agilen Begriffe

100-Punkte-Methode Schätzverfahren zum Priorisieren: Die Schätzer erhalten 100 Punkte, die sie auf die angedachten/geplanten Product Backlog Items verteilen können (in der ursprünglichen Beschreibung sind es hundert Dollar).

3 C Zur Beschreibung der Eigenschaften von User Stories:

- Card (steht auf einer Karte geschrieben),
- Conversation (benötigt eine Unterhaltung darüber),
- Confirmation (benötigt zusätzlich Akzeptanzkriterien).

7-Ps-Framework Nach James Macanufo; die 7 Ps stehen für Aspekte, die bei der Vorbereitung von Workshops und Meetings zu berücksichtigen sind: Purpose, Process, People, Product, Pitfalls und Preparation, Practical Concerns.

Affinitätsdiagramm Im Brainstorming gesammelte Ideen und Gedanken werden geclustert, also nach Ähnlichkeiten sortiert und jeweils eine Überschrift gesucht.

Stammt aus dem Total Quality Management.

Agil Die Wortbedeutung ist „beweglich“, „flink“.

Im Geschäftsleben ist damit meist eine schnelle Reaktionsfähigkeit gemeint.

Agile Practice Guide Im Herbst 2017 durch das Project Management Institute (PMI®) veröffentlicht und in Zusammenarbeit mit der Agile Alliance® entwickelt, bietet er Leitlinien und Tools für die erfolgreiche Implementierung agiler Ansätze.

Agiler Lebenszyklus Dieser Lebenszyklus kombiniert iteratives und inkrementelles Vorgehen. Er betont häufige Lieferungen an Kunden, um Feedback erhalten und einarbeiten sowie bereits Nutzen stiften zu können.

Agiles Manifest Im Jahr 2001 niedergeschriebene Grundsätze und Werte zur agilen Softwareentwicklung. Das Agile Manifest umfasst vier grundlegende Werte und zwölf Prinzipien. Die Anwendung des Agilen Manifests geht heute in vielen Bereichen über die Softwareentwicklung hinaus.

Agile Methoden Dabei handelt es sich um systematische Vorgehensweisen, die sich durch kurze Feedbackzyklen, Anpassung an Veränderungen, Kundenfokus und hohen

Qualitätsanspruch auszeichnen und dabei gleichzeitig den Menschen in den Mittelpunkt stellen.

Agiles Mindset Es ist eine Art, zu denken und zu handeln – mit dem Agilen Manifest und dessen Prinzipien als Basis.

Agile Werte Das Wertesystem bildet die Basis, auf der Regeln oder Praktiken definiert und Entscheidungen getroffen werden können. Sie beruhen auf dem Agilen Manifest. Verschiedene agile Methoden betonen einzelne Werte besonders wie Respekt, Offenheit, Fokus, Mut, Führung etc.

Aktivität Darunter versteht man in einem Workflow einen der notwendigen Bearbeitungsschritte, um einen Wert zu schaffen. Aktivitäten bringen Arbeitseinheiten (Work Items) typischerweise von einem Zustand in den nächsten. Aktivitäten und ihre Zustände werden auf einem Kanban Board als Spalten abgebildet.

Akzeptanzkriterien Sie definieren die Kriterien, an denen erkennbar ist, ob ein individuelles Product Backlog Item „richtig“ umgesetzt wurde. Akzeptanzkriterien gelten daher immer nur für eine Epic, ein Feature oder eine User Story.

Sollten einzelne Akzeptanzkriterien bei jedem Product Backlog Item auftauchen, dann sind dies Kandidaten für eine Erweiterung der Definition of Done – vergleiche dort.

Anforderung Dabei handelt es sich um eine Bedingung oder Fähigkeit, die zur Lösung eines Problems oder zur Erreichung eines Ziels benötigt wird.

Man unterscheidet

- Funktionale Anforderungen: Welche Funktionalitäten sollen vorhanden sein, was soll das Produkt „tun“ können?
- Nicht-funktionale Anforderungen: Rahmenbedingungen oder Eigenschaften des Produktes, wie Benutzerfreundlichkeit, Sicherheit etc.

Arbeitseinheit, Work Item Dies ist eine in sich geschlossene Aufgabe, die die Bearbeitungsschritte (und damit Spalten) auf dem Kanban Board durchläuft. Sie wird als Ticket repräsentiert. Sie ist die konkrete Ausprägung eines Arbeitstyps.

Arbeitstyp Ein Arbeitstyp ist eine bestimmte Art oder Kategorie von Arbeitseinheiten. Arbeitstypen sind meist durch eine bestimmte Abfolge von Bearbeitungsschritten gekennzeichnet.

Verschiedene Arbeitstypen können auf einem Kanban Board durch sog. Swim Lanes als horizontale Bereiche mit teilweise unterschiedlichen Bearbeitungsschritten abgebildet werden.

Artefakt Wortbedeutung lt. Duden: Von Menschenhand Geschaffenes;

Gemäß Scrum Guide repräsentieren die Artefakte Arbeit oder Wert. Dabei handelt es sich um: Product Backlog, Sprint Backlog und Increment.

Assessment Testverfahren, insbesondere zur Überprüfung der Eignung.

Aufwand „Aufwand (Projektmanagement) ist die Menge aller monetär quantifizierbaren Eingangsgrößen in einem Projekt.“ ProjektMagazin, <https://www.projekt-magazin.de/glossarterm/aufwand>.

Meist ist mit dem Begriff „Aufwand“ der Arbeitsaufwand gemeint.

Avatar Ein Token, der eine Person repräsentiert.

Auf einem Kanban Board sind Avatare meist auf Magneten aufgebrachte Bilder oder Symbole, die jeweils bestimmte Teammitglieder repräsentieren.

Backlog Ein Backlog ist eine Liste, in der Elemente (Items) gesammelt werden, beispielsweise das Product Backlog mit allen anstehenden Arbeiten oder das Impediment Backlog mit den Hindernissen.

Baseline Übersetzt heißt Baseline „Messbasis“ oder „Grundlinie“. Im Projektmanagement ist die Baseline die genehmigte Planung des Projekts, bezogen auf Inhalt und Umfang, Termine und Kosten.

Batch, Batch-Größe Eine Gruppe von Arbeitseinheiten oder Work Items, die gemeinsam durch das System oder einen Teil davon wandern und zumeist auch gemeinsam den Output bilden.

Bearbeitungszeit Darunter versteht man rein die Zeit, in der an einer Arbeitseinheit gearbeitet wird:

Nettoarbeitszeit ohne Wartezeiten.

Blocker Dies ist eine besondere Konstellation/Bedingung, die die Weiterbearbeitung eines Work Items verhindert.

Die Blockade wird meist auf dem Ticket vermerkt, um dies später noch analysieren zu können: Was war der Blocker? Von wann bis wann war das Ticket blockiert?

Buffer Siehe Puffer.

Burndown Chart Das Diagramm zeigt jeweils die noch verbleibende Arbeit; siehe Release Burndown und Sprint Burndown.

Business Value Points Punkte zum Priorisieren von Product Backlog Items: Je höher die Punktzahl, desto wertvoller ist ein Product Backlog Item aus Geschäftssicht. Business Value Points werden typischerweise bei Magic Estimation verwendet.

Buy a Feature Gehört zu den Innovation Games® und ist ein Schätzverfahren zum Priorisieren von Features durch Kunden: Die angedachten Features sind mit einem „Preis“ versehen. Die Schätzer erhalten eine bestimmte Summe „Geld“, die sie einzeln oder auch als Team auf die bepreisten Features setzen können.

Change Request Darunter versteht man die Anforderung (request) einer Änderung. Im plangetriebenen Projektmanagement werden Change Requests dokumentiert, analysiert und zur Genehmigung vorgelegt.

Change-getriebener Lebenszyklus Siehe agiler Lebenszyklus.

Canvas (dt. Leinwand) Grafisch aufbereitete, strukturierte Darstellung von Informationen. Bekannt geworden durch den „Business Model Canvas“ von Osterwalder und Pigneur. Siehe Project Canvas.

Charter Eine Charter ist ein Dokument. Im Buch werden zwei Ausprägungen besprochen: Project Charter (Projektauftrag) und Team Charter.

Collaboration Games Dabei handelt es sich um Techniken für moderierte Workshops. Sie werden in vielen Büchern und Webseiten beschrieben, darunter in diesen zwei

Sammlungen: Innovation Games® und Gamestorming. Der Urheber der „Spiele“ ist nicht immer feststellbar.

Commitment (Dt. Selbstverpflichtung)

Beispiel: Das Team gibt das Commitment ab, bestimmte To-dos in einem Sprint umzusetzen.

Gemäß Scrum Guide vom November 2020 beinhaltet jedes Artefakt ein Commitment, um sicherzustellen, dass alle Informationen bereitgestellt werden, die helfen, den Fortschritt messbar zu machen. Für das Product Backlog ist das Commitment das Produkt-Ziel, für das Sprint Backlog das Sprint-Ziel und für das Inkrement die Definition of Done.

Constraint Randbedingung oder Begrenzung, die für ein System oder eine Anforderung gilt.

Im Sinne Begrenzung: Bei Scrum wird eine Begrenzung auf die Zeit gelegt, bei Kanban auf die Menge paralleler Arbeit.

Im Sinne Randbedingung: Typische Constraints bilden auch die nicht-funktionalen Anforderungen wie Benutzerfreundlichkeit in der IT.

Cost of Delay, Verzögerungskosten Die Rate, mit der der Wert einer Dienstleistung oder eines Produktes abnimmt, wenn es später geliefert wird. Die Verzögerungskosten werden dabei pro Zeiteinheit angegeben.

Wichtig für die Bildung von Serviceklassen oder Priorisierungsentscheidungen.

Cycle Time Dieser Begriff wird leider nicht eindeutig genutzt. Meist ist damit die Durchlaufzeit gemeint.

Daily Meeting, Kanban-Meeting Tägliches Synchronisationsmeeting in Kanban.

Es entspricht dem Daily Scrum in Scrum.

Daily Scrum Tägliches Synchronisationsmeeting der Entwickler (Developer) in der agilen Methode Scrum. Es ist auf 15 min begrenzt.

Es entspricht dem Kanban-Meeting oder Daily Meeting in der Kanban-Methode.

Die Teilnehmer stehen während des Meetings, was auch zur Bezeichnung Standup Meeting geführt hat.

DEEP Das Akronym DEEP steht für:

- Detailed appropriately (angemessen detailliert)
- Emergent (sich entwickelnd)
- Estimated (geschätzt)
- Prioritized (priorisiert).

Es beschreibt die Eigenschaften des Product Backlogs.

Definition of Done (DoD) Dabei handelt es sich um eine Vereinbarung im Team (oder über ein Team hinaus bis auf die Ebene der Organisation), was zur Fertigstellung von Arbeitseinheiten zu tun ist. Alle Entwickler müssen sich daran halten.

Die DoD kann sich beziehen auf:

- einzelne Aktivitäten (Spalten des Scrum-/Kanban-Boards)
- ein Inkrement oder
- die finale Fertigstellung eines Releases oder eines Produkts.

Die DoD ist häufig eine Checkliste mit überprüfbaren Qualitätskriterien, Einschränkungen oder mit nicht-funktionalen Anforderungen (an Sicherheit, Performance etc.).

Die Kriterien der DoD gelten für alle Product Backlog Items, während Akzeptanzkriterien spezifisch für ein einzelnes Feature oder eine User Story sind – vergleiche Akzeptanzkriterien.

Definition of Ready (DoR) Dies ist die Vereinbarung im Team, welche Kriterien für eine Anforderung gelten, damit sie umgesetzt werden kann (beispielsweise, dass Akzeptanzkriterien vorhanden sein müssen).

Delivery Planning Meeting Kanban-Kadenz (ein Meeting), in der die Lieferung an den Kunden geplant wird.

Design the Product Box Dies gehört zu den Innovation Games®. Dabei geht es darum, eine Vision für ein Produkt mit den wichtigsten Features zu entwickeln. Der Fokus liegt dabei auf den Kunden.

Developer Rolle im Scrum Team für die Personen, die in jedem Sprint nutzbare Inkremente schaffen.

Vergleiche auch Development Team

Development Team, Entwicklungsteam Das Team in Scrum, welches die Product Backlog Items umsetzt. Daher wird es manchmal außerhalb der IT auch als Umsetzungsteam bezeichnet.

Dieser Begriff wurde mit dem Scrum Guide vom November 2020 durch den Begriff „Developer“ abgelöst, um nicht ein Team im Team (Scrum Team) zu haben, sondern die Einheit des Scrum Teams mit Product Owner, Scrum Master und Entwicklern zu betonen.

DoD Siehe Definition of Done.

DoR Siehe Definition of Ready.

Durchlaufzeit Zeit von der Aufnahme ins Backlog bis zum Output/Ausfüllen der „Fertig“-Spalte

Die Durchlaufzeit der Arbeit ergibt sich aus der durchschnittlichen Anzahl der Arbeitseinheiten geteilt durch den durchschnittlichen Durchsatz (siehe auch Little's Law).

Durchsatz Anzahl der abgeschlossenen Arbeitseinheiten in einem bestimmten Zeitraum.

Wird zur Berechnung der Durchlaufzeit genutzt (siehe auch Little's Law).

Earn or Learn Aufruf zum Validierten Lernen (siehe Validated Learning).

Einheitenloses Schätzen Dabei geht es um das Schätzen, nicht in Euro oder in Tagen, sondern losgelöst von diesen üblichen Einheiten.

Es können beispielsweise Story Points, Business Value Points oder auch T-Shirt-Größen (S, M, L, XL) verwendet werden.

Einpunktabfrage Abstimmung in der Moderation, bei der jeder Teilnehmer eine Stimme beispielsweise über einen Klebepunkt vergeben kann.

Elevator Pitch, Elevator Speech, Elevator Statement Dabei handelte es sich ursprünglich um eine kurze „Verkaufsansprache“. Bekannt wurde das Format in

den 1990er-Jahren zum Gewinnen von Risikokapital für die sog. Dotcom-Unternehmen der New Economy. Heute versteht man darunter die kurze, prägnante und motivierende Zusammenfassung einer Produktidee oder Vision.

Epic Dies ist die Beschreibung einer Anforderung auf einer relativ abstrakten Ebene, aber in Alltagssprache. Unter Epic wird meist eine größere Anforderung verstanden, während User Stories zum einen ein Beschreibungsformat, aber vor allem auch feiner heruntergebrochene Anforderungen sind.

Es gibt keine eindeutige Abgrenzung von Feature oder allgemeingültige Hierarchie der Anforderungen (siehe auch Feature).

Estimation Poker, Schätzpoker Dies ist eine andere Bezeichnung für Planning Poker®.

Event, Ereignis Als Event werden spezifische Ereignisse in der Methode Scrum bezeichnet: der Sprint selbst sowie die folgenden Meetings, die jeweils dem „Inspect and Adapt“ dienen: Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review und Sprint Retrospektive.

Alle Events sind zeitlich begrenzt, also timeboxed.

Facilitator Siehe Moderator.

Fail fast Risiken, die den Erfolg unmittelbar infrage stellen können, sollten möglichst bald angegangen werden. Bei der Sortierung des Product Backlogs sind Items mit hohem Wert und gleichzeitig hohem Risiko Kandidaten für eine hohe Priorität, damit sie bald umgesetzt werden. Wenn sich herausstellen sollte, dass es nicht so funktioniert wie gedacht, dann hat man dies schnell und ohne den später höheren finanziellen Aufwand herausgefunden.

Fast Lane Horizontaler Bereich (Swim Lane) auf einem Kanban Board für Tickets der höchsten Priorität; er befindet sich meist oben am Board.

Feature Die Eigenschaft eines Produktes oder eine Anforderung an ein Produkt. Features sind kleiner geschnitten als Themes oder Epics, aber noch größer als User Stories.

Die Abgrenzung zu Epics ist nicht eindeutig definiert: Eine Epic kann von der Größe her zwischen Theme und Feature stehen, oder die Begriffe werden synonym genutzt.

Feedback Loop, Feedbackzyklus Schleife, in der ein Ergebnis erarbeitet und vorgestellt wird, um Feedback erhalten und einarbeiten zu können.

Fibonacci-Zahlen Eine Zahlenfolge, die vom Mathematiker Leonardo Fibonacci beschrieben wurde: Dabei ergibt die Summe von zwei direkt aufeinander folgenden Zahlen den Wert der unmittelbar folgenden.

Diese Zahlenfolge wird häufig auf den Planning Poker®-Karten eingesetzt.

Fischgrätendiagramm Siehe Ishikawa-Diagramm.

Flaschenhals Eine Aktivität/Spalte, deren Durchsatz den gesamten Durchsatz im System begrenzt.

Flight Level Begriff, der den Einsatz von Kanban-Systemen von der Visualisierung der Arbeit im einzelnen Team bis hin zur Steuerung der Organisation beschreibt:

- Flight Level 1: Operative Ebene eines Teams
- Flight Level 2: Koordination mehrerer Teams
- Flight Level 3: Strategische Portfolioebene.

Flowchart Ein Tool, mit dem Abläufe und Zusammenhänge dargestellt werden können.
Ursprünglich entwickelt von Frank Gilbreth.

Framework Wortbedeutung: Rahmenwerk

Ein Framework wird jeweils für die konkrete Anwendung ausgestaltet.

Gamestorming Eine Sammlung von Collaboration Games im gleichnamigen Buch und der gleichnamigen Webseite.

Grooming Dies ist der frühere Begriff für das Backlog Refinement (siehe Product Backlog Refinement).

Haftnotizen Selbstklebende Notizzettel, die in verschiedenen Farben und Größen angeboten werden. Sie werden oft auch nach einer Marke „Post-its“ genannt.

Alternativ zu den selbstklebenden Haftnotizen gibt es auch solche, die durch elektrostatische Aufladung auf glatten Oberflächen haften.

Hybrid Basierend auf einer Mischung bzw. Kreuzung von mindestens zwei Basiselementen

Wortbedeutung lt. Duden: Lateinisch hybridia: Bastard, Mischling

Hybrides Projektmanagement Mischung verschiedener Ansätze:

- Aufnahme von agilen Elementen (z. B. aus Scrum und/oder Kanban) in klassischen Ansätzen und umgekehrt
- Anreicherung des klassischen Vorgehens durch agile Elemente
- in Projekten, die in unterschiedlichen Phasen unterschiedliche Vorgehensweisen anwenden
- in Projekten, deren Teilprojekte entweder agil oder plangetrieben vorgehen.

Impact Mapping Strategische Planungsmethode, bei der in einem Mind Map bestimmte Aspekte festgehalten werden:

- In der Mitte das Ziel,
- auf den Ästen der 1. Ebene die Akteure,
- gefolgt auf der nächsten Ebene vom jeweiligen Impact (der Auswirkung) und den Veränderungen,
- auf der letzten Stufe dann die Sammlung der Lösungsansätze.

Diese könnten in der Folge priorisiert und dann bis zum Erreichen der gewünschten Wirkung weiterverfolgt werden. Impact Mapping eignet sich daher zum Sammeln und anschließenden Priorisieren unterschiedlicher Lösungsansätze. Bringt der höchstpriorisierte Ansatz bereits die gewünschte Veränderung, müssen Alternativen nicht mehr umgesetzt werden.

Impediment Hindernis

Impediment Backlog Dies ist eine Liste der Hindernisse. Sie kann beispielsweise von einem Scrum Master geführt werden.

Improvement Board Kanban Board, auf dem in Retrospektiven beschlossene Maßnahmen nachgehalten werden.

Inkrement, Increment Wortbedeutung lt. Duden: Betrag, um den eine Größe zunimmt. In agilen Methoden wird darunter ein Ergebnis verstanden, das immer weiter ergänzt wird.

Gemäß Scrum Guide vom November 2020 ist ein Increment „ein konkreter Schritt in Richtung des Produkt-Ziels. Das Increment ist additiv zu allen vorherigen Increments und gründlich geprüft... Um einen Mehrwert zu erzielen, muss das Inkrement verwendbar sein“. Arbeit wird dann Teil des Increments, wenn sie der Definition of Done entspricht.

(Schwaber K, Sutherland J (2020) Scrum.Org und Scrum Inc. Der Scrum Guide, Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln. <https://www.scrumguides.org/download.html>. Zugegriffen: 15. Dez. 2020)

Inkrementeller Lebenszyklus Dieser Lebenszyklus liefert immer wieder Ergebnisse (Inkreme), die idealerweise vom Kunden bereits eingesetzt werden können.

Innovation Games Diese Workshop-Formate wurden von Luke Hohmann im gleichnamigen Buch veröffentlicht.

Ziel der „Spiele“ ist, jeweils Feedback zu einem (geplanten) Service oder Produkt zu erhalten.

Input-Queue Als Input-Queue bezeichnet man die Spalte, die alle hoch priorisierten Tickets aufnimmt, die als Nächstes bearbeitet werden sollen.

Die entsprechende Spalte wird oft mit „Ready“, „Next“ oder „Als Nächstes“ beschriftet.

Inspect and Adapt Wichtiges Prinzip der Überprüfung und Anpassung.

Insbesondere die Meetings (Events wie Daily Scrum, Review und Retrospektive in Scrum) dienen der Umsetzung dieses Prinzips.

INVEST Akronym, das die gewünschten Eigenschaften von User Stories beschreibt:

- Independant – voneinander unabhängig
- Negotiable – in der Ausprägung noch verhandelbar
- Valuable – nützlich, wertvoll für die Nutzer
- Estimable – schätzbar
- Small – klein, sodass sie gut schätzbar und priorisierbar sind
- Testable – testbar durch die Angabe von Akzeptanzkriterien.

Ishikawa-Diagramm, Fischgrätendiagramm Nach Prof. Ishikawa benanntes Ursache-Wirkungs-Diagramm. Es dient der strukturierten Sammlung möglicher Ursachen eines Problems.

Item Engl. für Element, Objekt

Kurzbegriff für Product Backlog Item.

Iteration Wiederholung, Schleife; in Scrum „Sprint“ genannt.

Iterativer Lebenszyklus Dieser Lebenszyklus arbeitet mit Iterationen (Schleifen), um Feedback erhalten und für die weitere Entwicklung berücksichtigen zu können.

Jobs-to-be-done (JTBD) Im JTBD-Framework wird davon ausgegangen, dass Kunden ein Produkt „anheuern“, um einen „Job“ im Sinne einer Aufgabe erledigt zu bekommen. Will man für Kunden einen Nutzen stiften, muss man diese Aufgabe erkennen. Dabei geht es dann nicht nur um funktionale Anforderungen, sondern auch um soziale oder emotionale Aufgabenstellungen der Kunden.

JTBD-Framework Siehe Jobs-to-be-done.

Kadenz, Cadence Zwei Bedeutungen:

- Ein Meeting oder Review, das Feedback zu einem oder mehreren Ergebnissen bietet
- Der Zeitraum zwischen den Meetings. Wortbedeutung lt. Duden: u. a. eine Akkordfolge als Abschluss oder Gliederung eines Musikstücks oder die Feuergeschwindigkeit in der Waffentechnik.

Kaizen Aus dem Japanischen übernommen. Im Westen verwendet im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP).

Der Begriff stammt von Masaaki Imai aus seinem gleichnamigen Buch.

Kanban Der Begriff ist im Sprachgebrauch nicht eindeutig genutzt. Die Wortbedeutung ist Signalkarte im Japanischen.

Oft wird der Begriff umgangssprachlich mit dem Kanban Board, der Kanban-Methode oder dem Kanban-System gleichgesetzt.

Kanban Board Visuelle Organisation von Karten (Kanban) in einem Kanban-System. Dabei weisen die Kanban Boards im Regelfall vertikale Spalten auf, die eine Abfolge von Arbeitsschritten (meist von links nach rechts) abbilden. Zusätzlich sind horizontale Swim Lanes möglich.

Kanban Flight Level Siehe Flight Level.

Kanban-Grundprinzipien (Foundational Principles) Sie setzen auf evolutionäre Veränderung, was sich in den Grundprinzipien widerspiegelt:

- Starte mit dem, was du derzeit machst
- Verfolge inkrementelle, evolutionäre Veränderungen
- Respektiere initial Prozesse, Rollen, Verantwortlichkeiten, Titel
- Fördere Leadership auf allen Ebenen der Organisation.

Kanban-Kadenz Es gibt sieben Kanban-Kadenz oder Meetings, die jeweils einen bestimmten Fokus haben. Sie sollen inhaltlich abgedeckt sein:

- Strategie-Review
- Replenishment-Meeting (Nachschub-Meeting)
- Operations Review

- Service Delivery Review
- Daily Meeting, Kanban-Meeting
- Risk Review
- Delivery Planning Meeting.

Kanban Master Dies ist keine „offizielle“ Rolle in Kanban. Mitunter unterstützt ein Kanban Master die Teams bei der Einführung und Anwendung von Kanban (analog zum Scrum Master). Mitunter wird die Rolle auch „Flow Master“ genannt. Vergleiche Scrum Master für Scrum.

Kanban-Meeting, Daily Meeting In Kanban ist es das Meeting des Teams vor dem Kanban Board. Es dient zum einen der Kommunikation und ist gleichzeitig ein wichtiger Feedbackmechanismus oder eine Kadenz. Es findet typischerweise täglich statt und fokussiert primär den Arbeitsfluss. Vergleiche Daily Scrum für Scrum

Kanban-Methode Evolutionärer Change-Ansatz, der ursprünglich für die Software-Entwicklung von David J. Anderson beschrieben wurde. Die Methode umfasst sechs Praktiken und vier Grundprinzipien.

Es gibt immer wieder Diskussionen, ob es sich bei Kanban überhaupt um eine Methode handelt. Im Buch „Essential Kanban Condensed“ wählen David J. Anderson und Andy Carmichael explizit den Begriff Methode.

Kanban-Praktiken (Core Practices) • Mache Arbeit sichtbar

- Limitiere den Work in Progress
- Manage Flow
- Mache Prozessregeln explizit
- Implementiere (häufige) Feedbackmechanismen
- Führe gemeinschaftlich Verbesserungen durch.

Kanban-Rollen Kanban respektiert initial bestehende Rollen, Titel und Verantwortlichkeiten. Es gibt allerdings zwei sich herauskristallisierende Rollen: Service Delivery Manager (so etwas wie ein „Flow Master“) und Service Request Manager (so etwas wie ein Product Owner).

Kanban-System Es bezeichnet ein Pull-System, mit dem der Arbeitsfluss visualisiert und die Menge der parallelen Arbeiten begrenzt wird (durch ein WIP-Limit = Work-in-Progress-Limit).

Karte, Card Die visuelle Abbildung einer Arbeitseinheit auf dem Kanban Board, alternativ als Ticket oder Kanban bezeichnet.

Knowledge Area Dies ist einer der Themenbereiche des Projektmanagements wie Scope, Time, Cost etc., die im PMBOK® Guide des Project Management Institutes beschrieben sind. Die Knowledge Areas werden in der Edition 7 des PMBOK® Guide von sog. Performance Domains abgelöst.

Kundendurchlaufzeit Dies bezeichnet aus Kundensicht die von Arbeitseinheiten benötigte Zeit, um durch das System zu kommen (meist von Anforderung bis Auslieferung gemessen).

Lean Startup Dabei handelt es sich um ein Methodenset für neue Unternehmen, zu dem beispielsweise das MVP (Minimum Viable Product) oder der Business Model Canvas zählen. Der Fokus liegt auf Kundenorientierung und marktgerechter Ausrichtung des Unternehmens.

Vergleiche Canvas und Minimum Viable Product.

Lebenszyklus, Projektlebenszyklus Der Projektlebenszyklus ist die Abfolge der Phasen, die ein Projekt vom Initiieren bis zum Abschluss durchläuft.

Bezogen auf Produkte beschreibt der Lebenszyklus den Prozess, den ein Produkt von der Vision bis zur Fertigstellung durchläuft. Der „Agile Practice Guide“ unterscheidet dabei:

- Predictive life cycle = prognostizierter Lebenszyklus,
- Iterativer Lebenszyklus,
- Inkrementeller Lebenszyklus,
- Agiler Lebenszyklus.

Little's Law Benannt nach John Little, der den Beweis 1961 veröffentlichte:

Die Durchlaufzeit der Arbeit ergibt sich aus der durchschnittlichen Anzahl Arbeitseinheiten geteilt durch den durchschnittlichen Durchsatz.

Magic Estimation Ein Schätzverfahren, mit dem größere Mengen Anforderungen schnell geschätzt werden können. Dabei werden die zu schätzenden Features oder Stories vom Team meist der entsprechenden Anzahl Story Points oder Business Value Points im Sinne einer „Kategorie“ zugeordnet. Der Schätzvorgang geschieht in zwei Runden, wobei in der ersten die Teilnehmer Anforderungen schweigend einordnen und in der zweiten die Einordnungen mit Begründung verändert werden können.

Magic Estimation wird auch bei Weighted Shortest Job First (WSJF) zur Priorisierung von Aufgaben (Jobs) genutzt.

Mehrpunktabfrage Moderationstechnik, bei der die Teilnehmer mehrere Stimmen für eine Abstimmung erhalten, die sie auf verschiedene Alternativen verteilen können.

Meilenstein Seit der Antike dienten Steine als Entfernungsanzeiger an Straßen.

Im Projektmanagement versteht man unter einem Meilenstein ein besonderes Ereignis. Bestimmte Meilensteine können von der Organisation vorgegeben werden, ein Projektleiter kann sie aber auch bei der Planung zur besseren Steuerung des Projektes definieren.

Meilensteinlinie Linie in einer Story Map, die jeweils anzeigt, welche To-dos zusammen ein Ziel unterstützen sollen. Die Fertigstellung dieser To-dos stellt das Erreichen eines Meilensteins dar.

Nach Mike Cohn.

Methode Laut Duden: Auf einem Regelsystem aufbauendes Verfahren zur Erlangung von Erkenntnissen oder praktischen Ergebnissen oder die Art und Weise eines Vorgehens.

Mindset, Denkart Dies ist die Gesamtheit von Werten, Glaubenssätzen und Prinzipien, die Auswirkungen auf Handlungen und Entscheidungen hat.

Minimum Marketable Feature (MMF) Minimum Marketable Feature bezeichnet das Bündel an Funktionalität, das einen Teil der Kundenanforderungen erfüllt und gleichzeitig einen Wert für den Kunden bietet, wenn es als separate Einheit zur Verfügung gestellt wird.

Minimum Marketable Product (MMP) Es ist das Produkt mit dem kleinstmöglichen Set an Features, um für erste Anwender einen Nutzen bieten zu können. Es bietet damit eine Möglichkeit, die Time-to-Market (die Zeit, bis das Produkt auf den Markt kommt) möglichst kurz zu halten.

Minimum Viable Product (MVP) Minimum Viable Product (MVP) beschreibt die Version eines neuen Produktes, mit der ein Maximum an Information und Feedback bei geringstmöglichem Aufwand ermöglicht wird. Es dient dazu, ein Produkt oder eine Produktidee validieren zu können. Dadurch wird das Risiko von Fehlinvestitionen verringert.

Model for Suitability of Agile Approach Modell des Project Management Institutes aus dem „Agile Practice Guide“: Grundlage für die Einschätzung eines Projektes und die Wahl des passenden Vorgehens. Dabei werden mit jeweils drei Fragen drei Dimensionen abgedeckt: Kultur, Team und Projekt selbst.

Moderator Person, die ein Gespräch oder einen Workshop steuert, oder einen Problemlösungsprozess strukturiert, sich aber inhaltlich nicht beteiligt.

Monopoly Money Schätzverfahren zum Priorisieren: Die Schätzer erhalten „Monopoly Money“, also eine bestimmte Summe Spielgeld, das sie auf die angedachten/geplanten Product Backlog Items verteilen können.

Multitasking Dabei wird an mehreren Arbeitseinheiten parallel gearbeitet. Dadurch ist immer wieder auch ein Wechsel des Kontexts notwendig (Kontext-Switching), der (geistige) Kapazitäten bindet und Energie kostet.

MuSCoW Akronym für das Priorisieren mit den folgenden Abstufungen:

- Mu = Must have – essenziell, also unbedingt notwendig,
- S = Should have – erforderlich, sollte also vorhanden sein oder umgesetzt werden,
- Co = Could have – wünschenswert, könnte vorhanden sein,
- W = Would like to have, but not this time.

Nachfüllmeeting Siehe Replenishment-Meeting.

Netzdiagramm Siehe Radardiagramm.

Oberste Direktive Siehe Prime Directive.

Operations Review Meeting, Operations Review Dies ist ein Meeting auf einer höheren Ebene als die eigene Abteilung oder das eigene Team, bei dem verschiedene Teams Leistungsdaten, Fehlerberichte usw. mit anderen Stakeholdern wie Kunden oder weiteren Teams teilen. Es findet oftmals monatlich statt.

Pain-Gain-Map Aus den Gamestorming-Techniken: Aufstellung, was die Nutzer glücklich macht (gains) und wo die „Schmerzpunkte“ (pains) sind.

PAKKO Akronym für eine Fragetechnik: Persönlich, Aktivierend, Kurz und knackig, Konkret, Offen.

Paraphrasieren Der Gesprächspartner wiederholt das Wesentliche der empfangenen Kommunikation mit eigenen Worten.

PBI Siehe Product Backlog Item.

Persona Dies bezeichnet einen archetypischen Anwender, der eine Anwendergruppe repräsentiert und dessen Ziele und Motivationen beschrieben werden.

Personas dienen der fortlaufenden Ausrichtung eines Produktes an den entsprechenden Zielgruppen.

Personal Kanban Dabei wird Kanban auf die Steuerung der Arbeitslast einer Einzelperson oder eines kleinen Teams angewandt.

Es wurde populär durch das gleichnamige Buch von Jim Benson und Tonianne DeMaria Barry. Aus den sechs Kanban-Praktiken werden die ersten beiden besonders betont: Visualisieren der Arbeit und Begrenzen des Work in Progress.

Plangetriebener Lebenszyklus Siehe prognostizierter Lebenszyklus.

Planning Poker[®], Planungspoker, Schätzpoker Dabei handelt es sich um einen kollaborativen Ansatz zur Schätzung der Komplexität der Umsetzung von Product Backlog Items. Es schätzt das Team, das im Anschluss auch die Umsetzung macht. Dabei werden Planning Poker[®]-Karten oder eine entsprechende App eingesetzt.

Planning Poker[®]-Karten Spielkarten mit Punktwerten zum Schätzen der Komplexität der Umsetzung von Product Backlog Items. Sie haben meist die folgenden Punktwerte: 0; 0,5; 1; 2; 3; 5; 8; 13; 20; 40; 100 mit den Sonderkarten Kaffeetasse (für Pause) und Fragezeichen (weitere Erklärung zum PBI [Product Backlog Item] notwendig).

POEM Siehe Product Ownership Evolution Model.

PMBOK[®] Guide, Project Management Body of Knowledge Dies ist der grundlegende Standard für Projektmanagement, herausgegeben vom Project Management Institute (PMI) und wird in regelmäßigen Abständen aktualisiert. Im Herbst 2017 wurde die sechste Auflage des PMBOK[®] Guide gemeinsam mit dem „Agile Practice Guide“ veröffentlicht. In 2021 erscheint die 7. Edition des PMBOK[®] Guide.

Portfolio Der Begriff wird ursprünglich in der Kunst für eine Sammelmappe genutzt. In der Wirtschaft ist ein Portfolio ein Bestand an Produkten, Rechten usw.:

- **Produktportfolio:** Die angebotenen Produkte des Unternehmens oder Unternehmensbereichs

- **Projektportfolio:** Die Projekte und Programme eines Unternehmens oder Unternehmensbereichs.

Power-Interest-Grid, Stakeholder Portfolio Siehe Stakeholder-Portfolio.

Prime Directive, Oberste Direktive Das Zitat beschreibt eine Grundhaltung für Retrospektiven: „Wir sind tief davon überzeugt, – egal, was wir heute erkennen – dass alle Beteiligten zu jedem Zeitpunkt nach bestem Wissen, Gewissen und Kenntnisstand gehandelt haben.“ Norm Kerth, Project Retrospectives: A Handbook für Team Review.

Probability and Impact Matrix, Wahrscheinlichkeits- und Auswirkungsmatrix Siehe Wahrscheinlichkeits- und Auswirkungsmatrix.

Produkt, Product Der Scrum Guide vom November 2020 bietet die folgende Definition: „Ein Produkt ist ein Instrument, um Wert zu liefern. Es hat klare Grenzen, bekannte Stakeholder:innen, eindeutig definierte Benutzer:innen oder Kund:innen. Ein Produkt kann eine Dienstleistung, ein physisches Produkt oder etwas Abstraktes sein.“

(Schwaber K, Sutherland J (2020) Scrum.Org und Scrum Inc. Der Scrum Guide, Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln. <https://www.scrumguides.org/download.html>. Zugegriffen: 15. Dez. 2020)

Product Backlog Es wird auch als „Inventory of things to be done“ bezeichnet, also die Liste der anstehenden Arbeiten. Es sind damit alle To-dos oder Arbeitseinheiten, an denen die Arbeit noch nicht begonnen hat und für die es auch noch keine Zusage gibt. Dies bedeutet, dass nicht alle Arbeitseinheiten im Backlog auch tatsächlich umgesetzt werden müssen.

Für das Product Backlog gilt das Akronym DEEP – siehe dort.

Die To-dos können während der Projektplanung bereits aufgelistet worden sein oder sie werden später ins Backlog aufgenommen, beispielsweise bei:

- Scrum im Rahmen des Product Backlog Refinements
- Kanban bei Replenishment-Meetings (Nachschubmeetings).

Gemäß dem Scrum Guide vom November 2020 besteht das Product Backlog aus dem Produkt-Ziel, das den zukünftigen Zustand des Produktes beschreibt, und den Einträgen, die definieren, „was“ das Produkt-Ziel erfüllt.

Product Backlog Item (PBI), Product-Backlog-Eintrag Ein Element im Product Backlog, meist eine Anforderung.

Product Backlog Refinement Der Begriff kommt aus der Methode Scrum und bezeichnet die fortlaufende Pflege des Product Backlogs (früher Grooming genannt). Es bezeichnet das Weiterentwickeln des Product Backlogs mit Aufnehmen und Schätzen neuer Product Backlog Items, das Hinzufügen von Details zu Items, Sortieren der Items und Entfernen obsoleter Items. Dies ist eine kontinuierliche Aktivität. Sie kann auch im Rahmen von Meetings erfolgen, die ein- bis zweimal pro Sprint zwischen Product Owner, Developern und eventuell auch Stakeholdern stattfinden.

Product Backlog Management Der Product Owner ist gemäß Scrum Guide ergebnisverantwortlich dafür, dass

- das Produkt-Ziel entwickelt und kommuniziert wird
- die Product-Backlog-Einträge erstellt und klar kommuniziert werden
- die Einträge sortiert sind und
- sichergestellt ist, dass das Product Backlog transparent, sichtbar und verstanden ist.

Product Box Siehe Design the Product Box.

Product Owner Dies bezeichnet die Rolle in Scrum, die am Ende ergebnisverantwortlich für Inhalt und Ausprägung eines Produktes ist. Die Aufgabe wird oft auch als die eines „Value Maximizer“ beschrieben. Laut Scrum Guide ist diese Rolle auch ergebnisverantwortlich für das Product Backlog Management. Vergleiche auch Service Request Manager als sich herauskristallisierende Rolle in Kanban.

Product Ownership Evolution Model (POEM) Von Oliver Winter und Tim Klein vorgeschlagenes Modell zur Evaluierung der Ausprägung der Product-Owner-Rolle.

Product Roadmap Eine Roadmap gibt einen Überblick über die geplante Entwicklung eines Produktes und die nächsten Releases.

Produkt-Ziel Es beschreibt den künftigen Zustand des Produktes und dient damit dem Team als Planungsziel. Es befindet sich mit den Product Backlog Items im Product Backlog. Diese Items definieren, „was“ das Produkt-Ziel erfüllen wird. Das Produkt-Ziel wurde im Scrum Guide vom November 2020 neu eingeführt.

Produktvision Siehe Vision.

Prognostizierter Lebenszyklus, predictive lifecycle Dieser Lebenszyklus ist der eher „klassische“, sequenzielle Ansatz, bei dem der überwiegende Teil der Planung vorab stattfindet und seinen Niederschlag in einem Plan findet, der in der Folge abgearbeitet wird. Im Buch wird er daher auch als plangetriebenes Vorgehen bezeichnet.

Programm In einem Programm werden mehrere Projekte zusammengefasst, wenn man sich aus dem gemeinsamen Management einen Zusatznutzen verspricht, wie z. B. eine leichtere Ressourcenverwaltung.

Projekt Ein zeitlich begrenztes und weitgehend einmaliges Unterfangen, um ein Produkt oder eine Dienstleistung herzustellen.

Project Canvas Kompakte Zusammenfassung der für die Genehmigung eines Projektes relevanten Informationen. Sein Vorteil ist die strukturierte Darstellungsweise, die einen schnellen Überblick über relevante Projektinformationen gibt.

Project Charter, Projektauftrag Mit diesem Dokument wird ein Projekt formal durch den Sponsor genehmigt.

Es beantwortet im Regelfall die folgenden W-Fragen:

- Wer ist beteiligt/betroffen?
- Worum geht es im Projekt?
- Wo wird es stattfinden?

- Wann – Anfang und Ende?
- Warum? – Hintergrund und Handlungsbegründung
- Wie? – die Beschreibung des Projektansatzes und damit auch die Wahl des Lebenszyklus.

Projektleiter, Projektmanager Verantwortlicher für den Erfolg des Projektes, der mit der Planung, Durchführung und Steuerung des Projektes von der Organisation betraut wird.

Diese Rolle gibt es nicht in allen agilen Methoden.

Projektmanagement Dabei handelt es sich um die Anwendung von Wissen, Fähigkeiten, Methoden und Werkzeugen auf die Arbeit im Projekt, um darüber die Ziele des Projektes erreichen zu können.

Project Management Institute (PMI) Dabei handelt es sich um einen weltweit tätigen Projektmanagementverband. Er gibt Standards heraus, bietet entsprechende Zertifizierungen an und treibt Forschung und Entwicklung im Bereich des Projektmanagements voran. In diesem Zusammenhang relevante Veröffentlichungen sind der PMBOK® Guide und der Agile Practice Guide.

Project Management Body of Knowledge, PMBOK® Guide Siehe PMBOK® Guide.

Prozesszeit Die eigentliche Bearbeitungszeit (in Abgrenzung von der Durchlaufzeit).

Prune the Product Tree Bei diesem Innovation Game® werden wichtige Features und Funktionalität eines Produktes gesammelt und eine erste intuitive Bewertung dazu vorgenommen. Der Name ist abgeleitet von einem gezeichneten Baum, an den die Features „gehängt“ werden – je näher am Stamm, desto wichtiger sind sie.

Puffer Vergleiche auch Queue = Warteschlange

Puffer werden als Queue bewusst vor einem Engpass oder einer bestimmten Aktivität auf dem Kanban Board platziert, um beispielsweise einen Engpass kontinuierlich mit Arbeit versorgen zu können.

Pull-System Ein System, in dem die Arbeit von Mitarbeitern „gezogen“ wird, wenn die entsprechende Kapazität vorhanden ist.

Push-System Ein System, bei dem die Arbeit zugeteilt oder in ein System gestellt wird, unter Umständen ohne ausreichende Berücksichtigung der vorhandenen Kapazität.

Queue, Warteschlange Queue bezeichnet eine Warteschlange;

Meist ist es eine Unterspalte auf dem Kanban Board, in der Arbeitseinheiten auf ihre Weiterbearbeitung warten (z. B. „bereit für «nächster Bearbeitungsschritt»“).

Radardiagramm, Spinnennetzdiagramm, Netzdiagramm Dies ist ein Diagramm mit einer sternförmigen Anordnung von Achsen für Messwerte. Durch das Eintragen der Werte und das Verbinden der Punkte ergibt sich grafisch ein Spinnennetz – daher auch die alternativen Namen Spinnennetz- oder Netzdiagramm.

Radardiagramme werden vor allem zum Vergleichen von Werten aus mit zeitlichem Abstand wiederholten Messungen genutzt.

Siehe auch Teamradar und Werteradar.

Referenzstory Eine User Story, die einem Schätzteam gut bekannt ist und die gemeinsam geschätzt wird. Sie dient in Folge als Referenz für alle weiteren relativen Schätzungen von User Stories. Das Schätzen erfolgt jeweils relativ im Vergleich zur Referenzstory.

Regel Wortbedeutung lt. Duden: „Aus bestimmten Gesetzmäßigkeiten abgeleitete, aus Erfahrungen und Erkenntnissen gewonnene, in Übereinkunft festgelegte, für einen jeweiligen Bereich als verbindlich geltende Richtlinie“.

In Kanban-Systemen sind dies u. a. die „Definition of Done“ (DoD) oder ein WIP-Limit oder Vereinbarungen, in welcher Reihenfolge Tickets gezogen werden.

Release Das Produkt oder die Kombination von Arbeitsergebnissen, die an den Kunden ausgeliefert werden.

Release Burndown Das Release Burndown zeigt die noch verbleibende Arbeit des Releases.

Das Diagramm hat meist auf der x-Achse die Anzahl Sprints und auf der y-Achse die Anzahl Story Points des Releases.

Es kann in Scrum mit jedem Sprint vom Product Owner zum Sprint Review aktualisiert werden, um den Fortschritt zu visualisieren.

Release Sprint Häufige Praxis, bei der Abschlussarbeiten für ein Release in einem separaten Sprint geplant werden. Dieser wird mitunter auch als Hardening Sprint oder Pre-Release-Sprint bezeichnet.

Diese Praxis ist umstritten, da jeder Sprint ein oder mehrere Inkremente erzeugen soll, die potenziell ausgeliefert werden können.

Relatives Schätzen Beim agilen Schätzen werden Product Backlog Items meist in Relation zueinander geschätzt, z. B. mittels Planning Poker® oder T-Shirt-Größen.

Remember the Future Dies ist ein Innovation Game®, bei dem sich die Beteiligten gedanklich in die Zukunft versetzen und – von diesem Zeitpunkt in der Zukunft aus rückwärts betrachtet – versuchen zu überlegen, was für den Erfolg wichtige Eigenschaften des Produktes gewesen sein könnten.

Replenishment Engl. Wiederauffüllen

Das Befüllen der Input-Queue eines Kanban-Systems. Dies kann im Rahmen eines Replenishment-Meetings geschehen.

Replenishment-Meeting, Nachfüllmeeting Meeting, bei dem die Input-Queue des Kanban-Systems gefüllt wird. Dabei findet gleichzeitig eine Priorisierung der anstehenden Arbeit statt.

Retromat Webseite, über die Vorschläge für die Gestaltung von Retrospektiven abgerufen werden können.

Retrospektive Dies ist ein wichtiges Meeting, bei dem die Zusammenarbeit im Team, seine Prozesse usw. diskutiert werden, um gemeinschaftlich Verbesserungen herbeizuführen.

Populär wurde der Begriff durch die Methode Scrum, wo die Retrospektive eines der wesentlichen Events zur Überprüfung und Anpassung der Vorgehensweise ist.

Review Wortbedeutung: Kritische Besprechung.

In Scrum findet das Sprint Review am Ende des Sprints statt. Dabei werden die Ergebnisse des Sprints vorgeführt, besprochen und diskutiert, was als Nächstes zu tun ist. Das Sprint Review ist damit ein Arbeitstreffen und nicht nur eine Präsentation.

Kanban kennt unterschiedliche Reviews: Operations Review, Risk Review, Service Delivery Review und Strategy Review.

Risiko Ein unbestimmtes Ereignis, das eine Bedrohung oder eine Chance für das Projekt oder die Projektarbeit darstellen kann.

Risikomanagement (im Projekt) Dazu zählen alle Prozesse und Tools, die der Identifizierung, der Analyse der Risiken, der Planung und der Umsetzung der entsprechenden Bewältigungsmaßnahmen sowie der weiteren Überwachung der Risiken im Projekt dienen.

Risk Response Risikobewältigungsmaßnahme.

Risk Review Kanban-Kadenz, die dem Risikomanagement gewidmet ist.

Roadmap Siehe Product Roadmap.

Scaled Agile Framework® SAFe® SAFe® ist ein Rahmenwerk zum Skalieren der agilen Vorgehensweise: von der Ebene der Teams, über Programme bis auf die Ebene der Unternehmen (Portfolio-Ebene). Dementsprechend gibt es unterschiedliche Ausprägungen: Essential SAFe®, Large Solution SAFe® für die Entwicklung komplexer Lösungen, Portfolio SAFe® für die Steuerung von Portfolios und Investitionen bis hin zu Full SAFe®.

Scope Inhalt und Umfang des Projekts.

Scrum Engl. „Gedränge“, Analogie aus dem Rugby.

Eine sehr populäre agile Methode, die mit sog. Sprints (Iterationen) arbeitet. Durch diese zeitlich begrenzten Sprints wird gleichzeitig auch die Menge der laufenden Arbeit begrenzt.

Scrum ist disruptiv (grundlegend anders) und nicht evolutionär wie die Kanban-Methode.

Scrum Guide Leitfaden zu Scrum, der von Jeff Sutherland und Ken Schwaber gemeinschaftlich entwickelt und fortgeschrieben wird.

Er beinhaltet Rollen (jetzt Verantwortlichkeiten genannt), sog. Artefakte und Events sowie die Regeln von Scrum.

Scrum Master Rolle/Verantwortlichkeit in der Methode Scrum.

Der Scrum Master sorgt für die richtige Umsetzung und Anwendung von Scrum, beseitigt Hindernisse, unterstützt das Scrum Team in seiner Entwicklung und Zusammenarbeit sowie die Einführung und den Einsatz von Scrum in der Organisation.

Für Kanban siehe Kanban Master oder Service Delivery Manager.

Scrum-Rollen Der Scrum Guide kennt nur die folgenden Rollen/Verantwortlichkeiten:

- Product Owner,
- Scrum Master und
- Developer (Entwickler).

Scrum Team Ein Scrum Team besteht aus Product Owner, Scrum Master und Entwicklern und umfasst 10 Personen oder weniger. Es ist interdisziplinär zusammengesetzt und managt sich selbst.

Selbstmanagement Im Allgemeinen wird darunter die Fähigkeit und Möglichkeit verstanden, die eigene persönliche oder berufliche Entwicklung zu gestalten.

Darüber hinaus wird der Begriff für (autonome) Arbeitsgruppen verwendet. Im Scrum Guide vom November 2020 wird das Selbstmanagement des Scrum Teams betont. Es bestimmt darüber, woran gearbeitet wird, wer die Arbeit tut und auf welche Weise.

Selbstorganisation Frühere Scrum Guides beschrieben die Entwicklerteams als selbstorganisierend insofern, als sie selbst bestimmen konnten, wer die Arbeit wie erledigt.

Mit dem Scrum Guide vom November 2020 verlagert sich der Schwerpunkt auf das Selbstmanagement des gesamten Scrum Teams.

Service Delivery Review Dies ist ein Meeting auf Abteilungs-/Teamebene, bei dem Fortschritt und Leistung betrachtet werden. Es findet oft wöchentlich oder zweiwöchentlich statt.

Serviceklasse Tickets werden definierten Kategorien, den Serviceklassen, zugeordnet. Die meistgebrauchte Einteilung in Abhängigkeit von Risiken (Zeit bzw. Kosten) lautet:

- „Standard“,
- „terminegebunden“,
- „beschleunigt“ und „unbestimmbare Kosten“ (langfristig wichtig, aber kurzfristiger ökonomischer Nutzen schwer bestimmbar).

Service Level Die Qualität der Leistung, die einem Service Level Agreement zugrunde liegt. Unterschiedliche Arbeiten können dabei verschiedenen Serviceklassen zugeordnet werden.

Service Level Agreement (SLA) Dies bezeichnet die Vereinbarung zwischen einem Auftraggeber und Auftragnehmer bezüglich der Qualität von immer wiederkehrenden Dienstleistungen. Dabei geht es vor allem um Fragen der Reaktionsgeschwindigkeit, des Umfangs der Arbeiten oder der Dauer der Abwicklung.

Service Delivery Manager Er ist verantwortlich für den Fluss der Arbeit im Kanban-System, moderiert das Kanban-Meeting und das Delivery Planning Meeting.

Diese Rolle ist nicht von Kanban vorgegeben. Sie hat sich aber im Laufe der Zeit herauskristallisiert, sodass sie nun als eine von zwei Rollen in der Methode beschrieben wird. (Anderson David J., Andy Carmichael (2016) Essential Kanban Condensed. Lean Kanban University Press, <https://leankanban.com/guide/> Download 24. Februar 2017)

Service Request Manager Dies ist die Rolle in einem Kanban-System, die für die Nutzenmaximierung verantwortlich ist.

Sie entspricht damit dem Product Owner in Scrum.

Diese Rolle ist nicht von Kanban vorgegeben. Sie hat sich aber im Laufe der Zeit herauskristallisiert, sodass sie nun als eine von zwei Rollen in der Methode beschreiben wird.

(Anderson David J., Andy Carmichael (2016) Essential Kanban Condensed. Lean Kanban University Press, <https://leankanban.com/guide/> Download 24. Februar 2017)

Significant Objective, „Übergeordnetes Ziel“ Der Begriff „Übergeordnete Ziele“ ist ein Vorschlag von Mike Cohn, um die Unterscheidung und Diskussion über die Unterschiede von MVP, MMF und MMP zu umgehen. Das Significant Objective beschreibt, welches Ziel (Geschäfts- und Kundennutzen) mit dem nächsten Produktentwicklungsschritt/Release erreicht werden soll.

Skalieren Der Begriff beschreibt die Anpassung der Größe.

Scrum ist für Scrum Teams von bis zu 10 Personen gedacht. Bei der Skalierung werden mehrere Teams für größere Projekte aufgesetzt.

Der Begriff wird in Kanban analog angewandt, wenn der Einsatz von Kanban bis auf die Unternehmensgröße „hochgezogen“ wird.

Spalte Vertikale Unterteilung des Kanban Boards, die typischerweise einen Bearbeitungsschritt abbildet. Dabei kann eine Spalte auch in Unterspalten aufgeteilt werden, um Warteschlangen abzubilden.

Spaltenlimit Siehe WIP-Limit.

Speed Boat Collaboration Game; Ursprünglich gedacht, um herauszufinden, was Kunden am Produkt gefällt und was nicht. Es lässt sich übertragen vielseitig einsetzen: Dabei werden förderliche Aspekte und hinderliche Aspekte gesammelt.

Spinnennetzdiagramm Siehe Radardiagramm.

Sponsor Allgemeine Bedeutung: Jemand, der etwas fördert, sponsert.

Im Projektmanagement versteht man darunter eine Person oder eine Gruppe aus dem Management, die ein Projekt autorisiert, unterstützt und dafür Ressourcen bereitstellt.

Sprint Dies bezeichnet die zeitlich begrenzte Iteration von maximal vier Wochen in der agilen Methode Scrum, in der ein oder mehrere Inkremente erarbeitet werden. Jeder Sprint soll dabei näher an die Erreichung des Produkt-Ziels führen. Ein Sprint folgt unmittelbar auf den vorherigen.

Der Sprint ist gleichzeitig ein Container für alle weiteren Events, wie Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review und Sprint Retrospektive und alle Arbeiten zur Erreichung des Produkt-Ziels.

Sprint 0 Siehe Sprint Null.

Sprint Backlog Dies bezeichnet in der Methode Scrum das Sprint-Ziel, die Product Backlog Items, die im Sprint Planning für den Sprint ausgewählt wurden, sowie den Umsetzungsplan der Entwickler (die Tasks für die Umsetzung).

Sprint Board, Sprintwand Dient der Visualisierung der Sprintplanung, siehe auch Kanban Board oder Task Board.

Sprint Burndown Er zeigt die noch verbleibende Arbeit im aktuellen Sprint.

Bei der Darstellung als Diagramm sind auf der x-Achse die Arbeitstage des Sprints angegeben und auf der y-Achse die Menge der geplanten Arbeit im Sprint (als Anzahl Story Points oder die geschätzten Stunden der Tasks).

Jeden Tag, z. B. vor dem Daily Scrum, wird die noch verbleibende Arbeit im Sprint durch die Entwickler aktualisiert.

Sprint Goal, Sprint-Ziel Es ist die Vision des Sprints und definiert seinen Nutzen. Es hilft, die Arbeit der Entwickler zu fokussieren. Es wird als erstes Thema beim Sprint Planning besprochen: Wofür dient der Sprint? Das Sprint Goal bleibt während der Sprints unverändert; die Ausprägung von Product Backlog Items kann aber im Sprint auf das Ziel hin angepasst werden (in Absprache mit dem Product Owner).

Sprint Null Dies ist ein Sprint, in dem das Team Grundlagen für seine Arbeit legt. Dabei werden meist noch keine funktionalen Anforderungen umgesetzt. Er ist aus diesem Grund umstritten.

Sprint Planning Dieser Begriff aus der Methode Scrum bezeichnet das erste Meeting (Event) eines Sprints, bei dem der Inhalt des Sprints geplant wird. Es behandelt drei Themen:

1. Warum ist der Sprint wertvoll? Hier wird das Ziel des Sprints definiert (Sprint Goal).
2. Was kann in diesem Sprint fertiggestellt werden? Dabei wählen die Entwickler im Gespräch mit dem Product Owner die Product Backlog Items aus, die im aktuellen Sprint umgesetzt werden sollen.
3. Wie wird die ausgewählte Arbeit erledigt? Hier planen die Entwickler die Umsetzung. Dabei werden die Product Backlog Items in Tasks heruntergebrochen. Es entsteht damit der Umsetzungsplan der Entwickler.

Sprint Review Siehe Review.

Sprint Retrospective Siehe Retrospektive.

Stakeholder Dies sind Betroffene von oder Beteiligte an Projekten, sei es Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen.

Stakeholderportfolio, Power-Interest-Grid Einordnung der Projektstakeholder in eine Matrix mit den Dimensionen „Einfluss/Macht“ und „Betroffenheit durch das Projekt“.

Stammt von Kevan Scholes und Gerry Johnson.

Stakeholder-Register Darin werden alle Stakeholder eines Projektes aufgelistet und kann eine Einschätzung zur Haltung oder Klassifikation der Stakeholder enthalten.

Standup Meeting Kurzes, regelmäßiges Meeting im Stehen.

Vergleiche Kanban-Meeting oder Daily Scrum.

Stop starting, start finishing Lean- und Kanban-Mantra: Je weniger begonnene, noch nicht fertiggestellte Arbeit im System ist, desto höher ist der Durchsatz.

Vergleiche auch Little's Law.

Story Map Dies ist eine übersichtliche, prozessorientierte Darstellung der Anforderungen. Dabei werden die Interaktionsschritte aus Benutzersicht mit dem

System aufgelistet. Für alle Schritte werden die verschiedenen Alternativen untereinander gesammelt und priorisiert.

Nach dem Einfügen von Meilensteinlinien zeigt die Story Map die Kombination der Product Backlog Items, die aus fachlicher Sicht in einem Release geplant ist. Sie dient damit der Planung der Vorgehensweise und ist ein Werkzeug für die inhaltliche Vorbereitung des Product Backlogs.

Entwickelt von Jeff Patton.

Story Point Story Points sind ein einheitenloses Maß, um die Komplexität der Umsetzung von Product Backlog Items zu schätzen. Dabei werden neue Items mit einer bereits geschätzten Referenzstory des Teams verglichen. Sie werden bei verschiedenen Schätzverfahren eingesetzt, wie Magic Estimation oder Planning Poker®.

Strategy Review Kadenz in Kanban, die den Markt und seine Veränderungen betrachtet und überprüft, ob die derzeitigen operativen Ziele diesen Veränderungen noch gerecht werden.

Subject Group Siehe Themengruppe.

Swim Lane (Dt. Schwimmbahn)

Dies ist ein horizontaler Bereich auf einem Kanban Board, der eine oder mehrere Spalten umfasst. Durch verschiedene Swim Lanes können Tickets in Kategorien eingeordnet auf dem Board visualisiert werden.

Systemisches Konsensieren Es dient der Entscheidungsfindung. Dabei werden bei einer Abstimmung Widerstandspunkte für die verschiedenen Lösungsvorschläge vergeben: 0 – kein Widerstand bis 10 Punkte für maximalen Widerstand.

Task Bei Tasks handelt sich um kleinere Arbeitseinheiten, durch die gemeinsam eine User Story oder allgemein eine größere Arbeitseinheit umgesetzt werden kann. Es ist damit gleichzeitig der Plan, wie die Umsetzung schrittweise erfolgen soll.

Task Board Dieser Begriff wird meist in Verbindung mit Scrum benutzt für ein Board, das eine Übersicht über anstehende, laufende und fertige Arbeiten bietet.

Es bildet meist nicht detailliert die Bearbeitungsschritte ab wie ein Kanban Board.

Alternativ wird es auch als Sprint Board oder Sprintwand bezeichnet.

Team Charter Dies ist ein Dokument, das Zweck, Grenzen und „Spielregeln“ zeigt, die sich ein Team für seine Zusammenarbeit gibt.

Teamradar In Retrospektiven genutztes Radardiagramm, um vorher definierte Dimensionen in der Zusammenarbeit des Teams einzuschätzen und diese Einschätzung mit zeitlichem Abstand erneut vorzunehmen.

Siehe auch Radardiagramm, Werteradar.

Template Dokument, das als Rahmen für eigene Ergänzungen zur Verfügung gestellt wird. Dies ist häufig in Unternehmen der Fall, z. B. bei der Project Charter für die Projektgenehmigung.

Theme, Thema Ein noch großer Block von Anforderungen, der einen Namen hat und in der zeitlichen Folge noch weiter in kleinere Anforderungen aufgesplittet werden wird. Dabei hat sich der folgende Sprachgebrauch eingebürgert: Aus einem Theme werden mehrere Epics oder Features, aus jedem Feature wiederum mehrere User Stories.

- Themengruppe, Subject Group** Dies ist ein Themenbereich des Projektmanagements wie Scope, Time, Cost etc. des ISO 21500 Standards. Alle Themengruppen werden dort mit Prozessen, deren Inputs und deren Ergebnissen beschrieben. Sie entsprechen den Knowledge Areas oder Wissensgebieten des PMBOK® Guide des Project Management Institutes.
- Ticket** Die visuelle Abbildung einer Arbeitseinheit auf dem Kanban Board, alternativ als Karte oder Kanban bezeichnet.
- Timebox** Eine feste Zeitdauer, die für Meetings oder Iterationen definiert wird. Die Timebox muss dabei nicht ausgeschöpft werden, legt aber eine maximale Dauer fest.
- Time Timer®** Uhr u. a. für Meetings, auf der die Dauer eines Events (Timebox) eingestellt und dann jeweils die Restzeit deutlich sichtbar angezeigt wird.
- To-do** Wird hier als umgangssprachliche Beschreibung für jegliche anstehende Arbeit und Product Backlog Item genutzt.
- User Story** Dies ist eine Anforderung, die bei Scrum in einem Sprint vollständig gemäß Definition of Done umgesetzt werden kann. Mehrere User Stories entstehen meist aus dem Schneiden von Features.
Gleichzeitig wird der Begriff auch verkürzt für das User Story Format genutzt.
- User-Story-Format** Eine kurze Beschreibung einer Anforderung, die aus der Sicht des Nutzers definiert und durch die Angabe des Nutzens auch in einen Kontext gestellt werden kann. Für die Formulierung hat sich eine Schablone eingebürgert mit:
Als ... will ich, dass ..., damit ...
Dieses Format kann auf jeder Ebene der Anforderungen eingesetzt werden: für Epics, Features und User Stories.
- User Story Backlog** Ein alternativer Begriff für Product Backlog. Da aber das Product Backlog alle gewünschten Arbeiten enthält, hat sich der Begriff nicht so durchgesetzt. Siehe Product Backlog.
- Validated Learning** In Lean Startup geprägter Begriff, der das Lernen anhand der Reaktion von Kunden beim Test einer Idee beschreibt.
- Value Stream** Siehe Wertstrom.
- Vegas-Regel** „What happens in Vegas, stays in Vegas“;
häufig verwendete Regel zur Vertraulichkeit in Retrospektiven.
- Velocity** Dies ist der Ausdruck für die Geschwindigkeit eines Scrum Teams. Sie ergibt sich aus der durchschnittlichen Anzahl Story Points, die ein Team pro Sprint schafft. Der Wert dient vor allem der Planung.
Die Velocity ist aufgrund der relativen Schätzung mit einer Referenzstory teamspezifisch und kann nicht zwischen Teams verglichen werden.
- Verzögerungskosten** Siehe Cost of Delay.
- Vision** Dabei handelt es sich um die Formulierung und Abbildung der strategischen Ziele eines Produktes oder eines Projektes, die motivierend sein soll und die Ausrichtung der Anstrengungen aller Beteiligten auf diese Ziele unterstützen soll. Es ist wie eine „Fahne“, die dem Projekt oder Produkt vorangetragen wird.

Die Vision kann separat, oft umfangreicher dargestellt sein als das Produkt-Ziel, das in Scrum als Teil des Product Backlogs definiert wird.

Visualisierung Durch eine optische/grafische Aufbereitung werden abstrakte Daten und Zusammenhänge leichter erfassbar und verständlich dargestellt.

Wahrscheinlichkeits- und Auswirkungsmatrix, Probability and Impact Matrix In einer Matrix wird die Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken und deren Auswirkung bewertet und visualisiert.

Stammt von D.C. Hague.

Wall Estimation Relatives Schätzverfahren, das das Priorisieren und Schätzen des Aufwands/der Größe der Product Backlog Items (PBIs) kombiniert.

Einordnen von PBIs in ein Koordinatensystem mit den Achsen Größe und Priorität.

Walking Skeleton Begriff zu Story Maps: Als Walking Skeleton bezeichnet man die geordneten Aktivitäten/Features, die die Story abbilden und noch keine Details oder Alternativen beinhalten.

Vergleiche Story Map.

Weighted Shortest Job First (WSJF) Schätzverfahren, das vor allem im Rahmen vom Scaled Agile Framework (SAFe) eingesetzt wird. Es dient der Priorisierung von Aufgaben (Jobs) – dies können Epics, Features oder auch Projekte sein. Dabei werden Cost of Delay und die Größe des Jobs betrachtet.

Wertstrom, Value Stream Alle Tätigkeiten oder Prozesse, die notwendig sind, um eine Dienstleistung oder ein Produkt vom Auftragseingang bis zur Auslieferung zu erstellen. Typische Teilschritte können sein: Analyse, Design, Umsetzung, Test, Auslieferung.

Wert-Risiko-Matrix Matrix, die die Priorisierung von Anforderungen unterstützt:

- x-Achse: für den Geschäftswert der Anforderungen von gering bis hoch
- y-Achse: für das Risiko von gering bis hoch.

Werteradar Für Retrospektiven oder für die Selbsteinschätzung genutztes Radardiagramm, bei dem die Ausprägung und Einhaltung der agilen Werte eingeschätzt und mit zeitlichem Abstand erneut erfasst und verglichen wird.

WIP-Limit, Spaltenlimit Eine Regel, die den Work in Progress in einer Spalte begrenzt.

Durch weniger begonnene Arbeit können die Tickets schneller abgearbeitet werden, was die Durchlaufzeit verringert. Da es die Menge an Arbeit in einer Spalte begrenzt, wird es mitunter auch als Spaltenlimit bezeichnet.

Wissensarbeit Arbeit, die hauptsächlich Wissen nutzt und Wissen weiterentwickelt (nach Peter Drucker).

Wissensgebiet Siehe Knowledge Area.

Work in Progress (WIP) Arbeit, die begonnen, aber noch nicht fertiggestellt ist.

In einem Kanban-System wird dabei die Anzahl WIP in einer Spalte/einem Bearbeitungsschritt über ein Limit begrenzt (WIP-Limit).

Work Item Siehe Arbeitseinheit.

Workshop Dabei handelt es sich um ein Meeting-Format, bei dem von den Teilnehmern gemeinsam, meist mit Unterstützung eines Moderators, ein Ergebnis erarbeitet wird.

Zeremonie Dies ist der frühere Begriff für die Events (Ereignisse, Meetings) in der Methode Scrum.

Stichwortverzeichnis

7-Ps-Framework, 344

A

Abwicklungserfolg, 133
Affinitätdiagramm, 337
Agile Practice Guide, 24
Agilität, 33
Aktivitätsspalte, 285, 287
Akzeptanzkriterien, 187
Alternative, 219
Anforderung, 27, 32, 37, 59, 68, 83, 84, 86, 87, 107, 117, 120, 129–131, 147, 158, 163, 165, 178, 182, 184, 211, 218
Artefakt, 224
Hierarchie, 182, 183
Sammeln, 145, 146
Splitten, 192
Workshop, 146, 163, 212
Anwendungserfolg, 134
Arbeitsauftrag, 272
Arbeitsfluss, 52, 53, 251, 254, 258, 261, 268, 283, 286, 288
Arbeitstyp, 249, 250, 269, 272, 273, 279, 280
Aufwand, 160, 241, 290

B

Baseline, 31, 32
Bearbeitungsschritt, 279
Begrenzungen der parallel begonnenen Arbeit, 55
Beschaffung, 17, 39
Besprechung, 328

Buffer-Spalte, 285, 287
Business Value Point, 165, 174
Buy a Feature, 165, 171

C

Cadence, 300
Change
 Management, 264, 266
Change Request, 31, 33
Collaboration Game, 212
Collaboration Games, 100
Commitment, 70, 72, 263
Communication, 17, 40
Co-Moderator, 331
Cost, 17, 30, 38
 of Delay, 158, 159, 290

D

Daily Scrum, 43, 50, 60, 302, 304, 306
Definition of Done, 39, 48, 295
Delivery Planning Meeting, 305
Design the Product Box, 98
Developer, 45
Direktive, oberste, 308
DoD s. Definition of Done, 48
Durchlaufzeit, 238
Durchsatz, 238
Durchschnittsgeschwindigkeit, 238

E

Earn or Learn, 106, 242

Einfachheit, 72
 Elevator Pitch, 94, 95
 Emergent, 59
 Entwicklungsteam, 227, 279
 Epic, 87
 Erwartung, 120
 Estimation Poker, 165, 173

F

Fachexperte, 139
 Fail fast, 69, 130
 Failure Mode and Effect Analysis, 203
 Feature, 87, 182, 189
 Feedback, 72, 209, 210, 212, 222, 224, 242, 290, 292, 301, 309
 Mechanismen, 300
 Fibonacci-Folge, 173
 Flight Level, 248, 318
 Flow System, 254
 FMEA s. Failure Mode and Effect Analysis
 Fokus, 72
 Framework, 40
 Führung, 14, 71

G

Gamestorming, 115
 Glaubenssatz, 66

H

Hundert-Euro-Test, 165
 Hundert-Punkte-Methode, 165
 Hybrid, 60

I

Improvement-Board, 310
 Increment, 35
 Inhalt und Umfang, 17
 Inkrement, 24, 40, 42, 45, 47, 48
 Innovation Games, 100
 Input-Queue, 277, 290, 301
 Inspect and Adapt, 40, 59, 66, 210
 Integration, 17, 18, 37
 Inventory of things to be done, 238
 ISO 21500, 17
 Iteration, 24, 48, 56, 69, 246, 250

J

Jobs-to-be-done, 122, 124
 Framework, 122
 JTBD, 122

K

Kadenz, 300
 Kaizen, 40
 Kanban, 2, 35, 36, 52, 128, 245
 Board, 35, 53, 247
 Fast Lane, 279
 gestalten, 271
 Spalten, 274
 Swim Lane, 278, 279, 294
 Systemgrenzen, 273
 Ticket, 280
 Unterspalte, 275
 Grundprinzipien, 253, 258
 Kadenz, 306
 Meeting, 301, 303
 Methode, 246
 Praktiken, 53, 248, 249
 Führe gemeinschaftlich Verbesserungen durch, 252
 Implementiere häufige Feedback-Mechanismen, 251
 Limitiere Work in Progress, 250
 Mach Arbeit sichtbar, 249
 Mach Prozessregeln explizit, 251
 Manage Flow, 251
 Signalkarte, 255
 System, 52, 246, 271
 Werte, 258
 Arbeitsfluss, 263
 Balance, 260
 Führung, 264
 Kooperation, 261
 Kundenfokus, 262
 Respekt, 266
 Transparenz, 258
 Vereinbarung, 265
 Verständnis, 264
 Kanban Board, 52
 Kennzeichen agiler Planung, 80
 Knowledge Area, 16
 Komplexität, 233, 236, 290
 Konsensieren, systemisches, 354
 Kunde, IX, 26, 33, 60, 64–66, 83, 97, 99, 116, 118, 152, 189, 191, 216, 301, 304, 305

L

Leadership, 253, 264
Lean StartUp, 210
Lebenszyklus, 58, 260
 agiler, 24, 25, 27, 36, 55, 56
 inkrementeller, 24
 iterativer, 24
 plangetriebener, 24, 25, 27, 56
 prognostizierter, 24, 25
LEGO® SERIOUS PLAY®, 100
Liberating Structures, 350
 Impromptu Networking, 350
Limitieren der begonnenen Arbeit, 284
Little's Law, 286
LSP, 100
LSP-Prozess, 101

M

Magic Estimation, 166, 236
Magisches Dreieck des Projektmanagements,
 15, 21
Manifest, agiles, 64
Meilenstein, 89, 232, 241
Meilensteinlinie, 222, 232
Milestone Line, 222
Mind Map, 334
Mindset, 64
Minimum Marketable Feature (MMF), 89, 211
Minimum Marketable Product (MMP), 211
Minimum Viable Product (MVP), 88, 210, 222
MMF s. Minimum Marketable Feature (MMF)
MMP s. Minimum Marketable Product (MMP)
Moderation
 Bewertungsraster, 337
 Doppelrolle, 330
 Einpunktabfrage, 353
 Firmenzeitung, 337
 Flowchart, 341
 Highlight des Tages, 337
 Ishikawa-Diagramm, 340
 Kraftfeldanalyse, 341
 Mehrpunktabfrage, 339, 353
 PAKKO, 332
 Return on Time Invested, 343
 Rollen, 328
Moderator, 328
 Doppelrolle, 329

Multitasking, 260, 261, 287
Mut, 72
MVP s. Minimum Viable Product

N

Nachschubmeeting, 289
NoEstimatesMovement, 106
Nutzerzentrierung, 118

O

Offenheit, 72
Operations Review, 305
Output-Queue, 277
Owner, 118
 des Product Backlogs, 132

P

Pain-Gain-Map, 123
Paraphrasieren, 333
Persona, 120, 172, 189, 225
 Workshop, 124
Personal Kanban, 5, 247, 249, 270, 272, 277
Phasenmodell, 24
Planning Poker®, 165, 173, 236
 Karten, 163, 173, 236
PMBOK Guide, 14–16
PMI® s. Project Management Institute
POEM s. Product Ownership Evolution Model
PO s. Product Owner
Portfolio, 115, 321
Portfoliomanagement, 317
Power-Interest-Grid, 116
Predictive life cycle, 24
Prime Directive, 308
Prinzipien, agile, 67
Priorisieren, 158, 168, 179, 290
 100-Euro-Test, 171, 226
 100-Punkte-Methode, 171
 Buy a Feature, 171
 einfaches, 168
 Monopoly Money, 165, 170
 MuSCoW, 165, 169
Priorisierungsworkshop, 171, 172
Probability-Impact-Matrix, 203

- Procurement, 17, 39
 - Product
 - Backlog, 37, 42, 46, 84, 127, 133, 224, 227, 235, 277
 - DEEP, 131, 182, 184
 - Item, 84, 129, 130, 277, 295
 - Priorisierung, 158
 - Reihenfolge, 158
 - Sortierung, 129, 157
 - Box, 94, 98
 - Goal, 46
 - Vision, 46
 - Product Backlog, 35
 - Product Backlog Refinement, 51
 - Product Owner, 43, 46, 128, 132
 - operativ, 139
 - strategisch, 139
 - Stufenmodell, 139
 - taktisch, 139
 - Verantwortung, 137
 - Product Ownership Evolution Model, 134
 - Produkt, 130, 146
 - Produktebene, 139
 - Produktsicht, 135, 137
 - Produktvision, 46
 - Produkt-Ziel, 46
 - Program Manager, 321
 - Project
 - Canvas, 108
 - Charter, 81, 105, 142
 - Project Management Institute, 16
 - Projekt, 12
 - Projektauftrag, 106
 - Projektebene, 140
 - Projektlebenszyklus, 23
 - Projektleiter, 14, 45, 94, 107, 109, 133, 320
 - Verantwortung, 137
 - Projektmanagement, 13
 - change-getriebenes, 86, 90
 - hybrides, 60
 - plangetriebenes, 21, 32
 - value-getriebenes, 22
 - Projektmanagementplan, 32
 - Projektphase, 23
 - Projektplan, 32
 - Projektsicht, 135, 137
 - Projektstrukturplan, 29, 192
 - Projektziele, 82, 107, 109, 110
 - Prune the Product Tree, 147, 212
 - Workshop, 147
 - Pull-Prinzip, 60, 261, 269, 280
 - Pull-System, 246, 268, 276, 285
 - Push-Prinzip, 59
- Q**
- Quality, 17, 39
- R**
- Radardiagramm, 71
 - Referenzstory, 174
 - Regel, 294
 - Reihenfolge, 160, 178, 216, 223, 226, 242
 - Release, 89, 130, 170, 225, 227, 251, 291
 - Relevanz, 158
 - Remember the Future, 151, 212
 - Workshop, 152
 - Replenishment-Meeting, 289, 291, 301, 304, 320
 - Resource, 17, 30, 38
 - Respekt, 72
 - Retromat, 309
 - Retrospektive, 35, 39, 43, 60, 201, 307, 309, 313
 - Pent-A-Meter, 315
 - Teamradar, 315
 - Return on Invest, 133
 - Review, 35, 50, 135, 300
 - Risiko, 199
 - Workshop, 201
 - Risikobewältigungsmaßnahme, 204
 - Risikomanagement, 87, 199
 - Risk, 17, 38
 - Priority Number, 204
 - Response, 199, 204
 - Review, 305
 - Roadmap, 89, 91
 - ROI s. Return on Invest
 - Rolle, 14, 43, 56, 112, 132, 219, 225, 253
- S**
- SAFe® s. Scaled Agile Framework
 - Scaled Agile Framework, 177
 - Schätzgenauigkeit, 237

- Schätzung
 - Alterung, 233
 - Aufwand, 161, 166, 174
 - Businesswert, 174
 - einheitenlos, 164, 167, 174
 - Komplexität, 161, 174
 - mit T-Shirt-Größen, 165, 235
 - Referenzwert, 175
 - relativ, 161, 162, 235, 241
 - Story Point, 236
 - vergleichend, 161
 - Wall Estimation, 177
 - Scope, 17, 29, 37, 133
 - Scope Creep, 32
 - Scrum, 2, 35, 36, 40, 128, 132, 250
 - Artefakt, 45
 - Board, 56
 - Event, 48
 - Guide, 132
 - Team, 43, 49–51
 - Zeremonie, 48
 - Scrum Master, 44
 - Scrum-Prinzip, 48
 - Selbstverpflichtung, 72
 - Servant Leadership, 71
 - Service Delivery
 - Manager, 134
 - Review, 301, 304
 - Serviceklasse, 249, 251, 292, 294
 - beschleunigt, 293
 - festes Lieferdatum, 293, 294
 - unbestimmbare Kosten, 293
 - Signalkarte, 52
 - Significant Objective, 211, 225
 - SMART, 109
 - Sorgen-Freuden-Schema, 123
 - Spaltenlimit, 285
 - Speed Boat, 200
 - Spielregel, 294
 - Sponsor, 81, 105, 107, 110, 118, 134
 - Sprint, 41, 45, 47, 48, 50, 55–57, 250
 - Backlog, 42, 47, 49
 - Goal, 47
 - Planning, 42, 49
 - Retrospektive, 51
 - Review, 43, 50
 - Ziel, 47
 - Sprintplan, 56
 - Stakeholder, 17, 35, 37, 83, 107, 113
 - Analyse, 114, 115
 - Gruppen, 115
 - Portfolio, 116
 - Register, 116
 - Standup Meeting, 50, 60, 201, 301, 306
 - Statusmeeting, 303
 - Status Quo Agile, 36
 - Statusübergang, 294
 - Stop starting, start finishing, 250, 254, 321
 - Story
 - Map, 216, 225, 235, 291
 - Karten, 216, 220, 226
 - Reihenfolge, 221
 - Point, 165, 174, 236
 - Story-Writing-Workshop, 225
 - Strategie
 - diskursive, 116
 - partizipative, 116
 - repressive, 116
 - restriktive, 116
 - Strategy Review, 305
 - Subject Group, 16
 - Szenario, 217
- ## T
- Task, 47, 49, 87, 182
 - Board, 35, 56, 247
 - Team Charter, 111
 - Teamentwicklungsphase, 311
 - Adjourning, 312
 - Forming, 311
 - Norming, 311
 - Performing, 312
 - Storming, 311
 - Terminplanung, 233
 - Theme, 87, 182
 - Themengruppe, 16, 36
 - Ticket, 52, 249, 280
 - Time, 17, 30, 38
 - Timer, 304, 347
 - Timebox, 250, 304, 347
 - Toyota Production System, 255
 - Transparenz, 72

U

Umsetzungsteam, 140, 141

User

- Profile Canvas, 122
- Story, 87, 182, 184, 185, 221, 226
 - 3 C, 185
- Card, 185
- Confirmation, 187
- Conversation, 186
- INVEST, 190, 191
- Schablone, 185, 187
- Schneiden, 189

User Story Backlog, 129

User-Story-Format, 129, 185

V

Validated Learning, 33, 242

Vegas-Regel, 308, 359

Velocity, 238

Vertikales Schneiden, 193

Verzögerungskosten, 158, 159, 290

Vision, 81, 94

Visionsentwicklung, 93

Visualisieren, 333

Visualize Workflow, 268

Vorgehensweise

- change-getriebene, 2, 59
- empirische, 36
- plangetriebene, 58
- value-getriebene, 59

W

Wahrscheinlichkeits- und Auswirkungsmatrix,
203

Wall Estimation, 166, 177

Workshop, 178

Warteschlangentheorie, 286

WBS s. Work Breakdown Structure

Weighted Shortest Job First, 166, 176

Wert

agiler, 72

Fokus, 72

Werteradar, 71, 72

Wertstrom, 320

Wissensarbeit, 249, 256, 268

Wissensgebiet, 16

Work Breakdown Structure, 29

Work

in Progress (WIP), 238, 249, 284

Limit (WIP-Limit), 55, 249, 284, 287

Item, 284, 287

Workshop, 93, 98, 99, 112, 115, 145, 151, 178,
202, 226, 270, 328

WSJF s. Weighted Shortest Job First

Z

Zeitbedarf, 241

Zufluss, 251, 288, 289, 304, 320