



# ICB Agile 4

## FÜR LEVEL D/C ZERTIFIZIERUNG IN EINER AGILEN WELT

ÖSTERREICHISCHE FASSUNG  
VERSION 2.0



[www.pma.at](http://www.pma.at)

## Editorial

**Titel:** ICB Agile 4 für Level D/C Zertifizierung in einer agilen Welt – pma WISSENS BOX für Agilität in Projekten

**Herausgeber:** PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA

Türkenstraße 25/21, 1090 Wien

Brigitte Schaden (pma)

**Redaktionsteam:** Johann Siegl, cSPM, IPMA® Agile Leader Level C  
Gerhard Zimmert, cSPM, IPMA® Agile Leader Level C  
Germana Rosa Heinrich cSPM

**Ausgabe:** pma WISSENS BOX für Agilität in Projekten V2.0, 02.01.26

© März 2026, PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA, Türkenstraße 25/21, 1090 Wien

**Layout:** Thomas Pammer, PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA; SVEA & JULIUS | Lovers of the Arts

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Verleger unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

IPMA®, IPMA® ICB, ICBA, IPMA® OCB, IPMA® CCT, IPMA® Delta, IPMA® Project Excellence Baseline und IPMA® Project Excellence Award sind eingetragene Marken, die in den meisten Ländern gesetzlich geschützt sind. Die Verwendung mit Verweis auf pma als Autor ist erlaubt. Dies gilt nicht für die im Dokument genannten Links von Dritten.

pma übernimmt keine Garantie für die Verfügbarkeit und Unveränderlichkeit der Links. Das Urheberrecht bezüglich der Inhalte der Links verbleibt bei den Autor\*innen der Links. pma übernimmt für die Links und für deren Inhalte keine Haftung. Sollte eine Urheberrechtsverletzung an pma gemeldet werden, wird dieser Link durch pma aus der WISSENS BOX entfernt.

Geschlechterspezifische Formulierungen werden im Dokument mit dem Gendersternchen\* verwendet, um die Vielfalt der Profession sichtbar zu machen und alle Geschlechter gleichermaßen anzusprechen. Zusammengesetzte Begriffe (z. B. „Kundennutzen“) werden aus Gründen der sprachlichen Konsistenz und Lesbarkeit nicht gegendert. Diese Begriffe, ebenso wie der Begriff „Kunde“ selbst, werden im jeweiligen Kontext überwiegend organisationsbezogen verwendet, beziehen aber Personen aller Geschlechter gleichermaßen ein.



---

# ICB Agile 4

## FÜR LEVEL D/C ZERTIFIZIERUNG IN EINER AGILEN WELT

---

ÖSTERREICHISCHE FASSUNG  
VERSION 2.0

pma WISSENS BOX Beschreibung der Wissenselement-Referenzen

- zur Unterstützung für die Agile-Leadership-Zertifizierung
- für das Arbeiten mit agilen Methoden gemäß IPMA® ICB4 in einer agilen Welt, IPMA® Version 2.3 ÖSTERREICHISCHE FASSUNG

*...die fortschreitende Etablierung  
der hybriden Arbeitsweise,  
die zunehmende Verbreitung  
der skalierten Agilität,  
neue Arbeitsweisen und der  
Einfluss der künstlichen Intelligenz  
waren die Auslöser für eine  
Neuaufgabe der Wissensbox.*

# VORWORT

Die ICB4 in einer agilen Welt - Österreichische Fassung beschreibt, wie die verschiedenen Kompetenzelemente im Projektmanagement in einem agilen Vorhaben interpretiert werden können.

Im Unterschied zur ersten Version der pma WISSENS BOX, Version 1.0, setzt sich diese überarbeitete Version auch mit der Kombination von klassischen und agilen Ansätzen innerhalb eines Vorhabens auseinander. Damit wird der am Markt zu beobachtenden Anwendung Folge geleistet. Dieser Trend, die fortschreitende Etablierung der hybriden Arbeitsweise, die zunehmende Verbreitung der skalierten Agilität, neue Arbeitsweisen und der Einfluss der künstlichen Intelligenz waren die Auslöser für eine Neuauflage der Wissensbox.

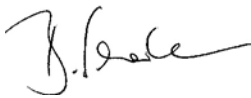
Bei der ICB4 für Projektmanagement gibt es drei Kompetenzbereiche: Kontext (Perspective), Persönliche und Soziale (People) und Technische (Practice) Kompetenzelemente, die 28 Kompetenzen ergeben. Jede Kompetenz beschreibt Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die zur Beherrschung der Kompetenz erforderlich sind. Kompetenzindikatoren (Key Competence Indicators, KCIs) sind die Indikatoren für eine erfolgreiche agile Führung.

Basierend auf der IPMA® ICB4 in einer agilen Welt - Österreichische Fassung bietet pma daher die international anerkannte, methodenunabhängige verkürzte Zertifizierung IPMA® Agile Leader auf IPMA® Level D und C an. Erfahrungen, die durch die Umsetzung von Projekten, Programmen oder Portfolios gewonnen wurden, werden um die Methoden von IPMA® Agile Leadership ergänzt.

Das Ziel ist es, eine WISSENS BOX als Referenz für die wichtigsten Begriffe, die in der ICB4 in einer agilen Welt - Österreichische Fassung vorkommen, zu schaffen.

Umfangreiche Recherchen und Gespräche mit Expert\*innen führten schlussendlich zu diesem weiterentwickelten Dokument.

pma dankt dem pma Redaktionsteam für seine Arbeit bei der Entwicklung dieser WISSENS BOX und den Unternehmen *Atos Technologies Austria GmbH* und *BRZ GmbH* sowie *Germana R. Heinrich* dafür, ihr Wissen und ihre Erfahrungen zu Agile Leadership einzubringen.



Mag.<sup>a</sup> Brigitte Schaden

Präsidentin Projekt Management Austria (pma)

# INHALT

<b>1. EINFÜHRUNG</b>	<b>10</b>
1.1 Die sich verändernde Welt braucht eine Veränderung des Mindsets	10
1.2 Agile Leadership – Auf das Mindset kommt es an	11
<b>2. ZWECK</b>	<b>14</b>
<b>3. ZIELPUBLIKUM</b>	<b>14</b>
<b>4. ICB4 AGILE LEADERSHIP-ZERTIFIZIERUNG</b>	<b>14</b>
<b>5. REFERENCE GUIDE PMA WISSENS BOX</b>	<b>16</b>
5.1 Wie und warum eine WISSENS BOX?	16
5.2 Übersicht WISSENS BOX nach Priorität	16
<b>6. KOMPETENZEN FÜR PERSONEN, DIE IN AGILEN ORGANISATIONEN ARBEITEN UND DIE DAZUGEHÖRIGEN WISSENSELEMENTE</b>	<b>24</b>
6.1 Kontext Kompetenzelemente ( <i>Perspective</i> )	24
Governance, Strukturen und Prozesse (1.02)	24
Agile Frameworks	24
Agiles Manifest und Prinzipien	26
Kreisstruktur (Agile Planning Circles)	27
Lean-Konzepte und Lean-Prinzipien	28
Modern Agile	29
Spotify-Modell	30
Wertflüsse (Wertströme)	31
Kultur und Werte (1.05)	32
Dimensionen der Organisationskultur	32
Empirisches Arbeiten	33
6.2 Persönliche und soziale Kompetenzelemente ( <i>People</i> )	34
Teamarbeit (2.06)	34
Action Learning	34
Agiles Team	35
Zusammenarbeit	36
Arbeitskonferenzen, Daily Scrum	37
Virtuelle Teams	38
Dysfunktionen eines Teams	39
Gemeinsames Ziel	40
Open Space	41
Zweck der Teamarbeit	42
Workshop	43
6.3 Technische Kompetenzelemente ( <i>Practice</i> )	44

Design (3.01)	44
Erfahrungen bzw. gelernte Lektionen	44
Hypothese	45
Komplexität (Modelle)	46
Kompliziertheit	47
Anforderungen und Ziele (3.02)	48
Akzeptanzkriterien	48
Benefits Mapping	49
Definition of DONE (DoD)	50
Epic	51
Kata	52
Produktvision	53
User Story	54
Value Proposition	55
Zielanalyse	56
Leistungsumfang und Lieferobjekte (3.03)	57
Backlog	57
Minimum Marketable Product (MMP)	58
Minimum Viable Product (MVP)	59
Ordering on Value (Order by Value)	60
Technische Schulden	61
Ablauf und Termine (3.04)	62
Geschwindigkeit	62
Ideal Hours	63
Kadenz	64
Release Planning	65
Sprint-Planung	66
Story Points	67
Time Box	68
Planung und Steuerung (3.10)	69
Backlog	69
Hindernisse	70
Information Radiator (Informationsstrahler)	71
Kanban	72
Retrospektive	73
Verzugskosten	74
Zeremonie	75
Selektion und Balance (3.14)	76
Key Performance Indicators (KPI)	76
Lean Budgets	77
Portfolio Canvas	78
Strategische Themen	78
<b>7. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>80</b>
<b>8. REDAKTIONSTEAM</b>	<b>81</b>



*Die sich verändernde  
Welt braucht  
eine Veränderung  
des Mindsets*



# 1. EINFÜHRUNG

## 1.1 Die sich verändernde Welt braucht eine Veränderung des Mindsets

In sich rasch verändernden Umgebungsbedingungen, geopolitischen Unsicherheiten, künstlicher Intelligenz usw. stehen Projektmanager\*innen und Unternehmen vor Herausforderungen. Es benötigt ein spezielles Führungsverständnis, um schnell auf Veränderungen des Marktes und der Gesellschaft reagieren zu können.

Welche Anforderungen ergeben sich daraus für Projektmanager\*innen und für das Unternehmen?

- Bereitschaft zum Einlassen auf Veränderung
- Delegation von Verantwortung sowie Förderung von Offenheit und Transparenz
- Ausgleich des Spannungsfelds zwischen Hierarchie, Agilität und Projekt
- Ausbau des Zusammenarbeitsmodells mit den Kunden
- Integration technologischer Neuerungen

Agilität ist ein Mindset, um mit einem sich rasch verändernden Umfeld umzugehen. Bei Agilität geht es um ein kurzfristiges Zulassen von Veränderung. Es steht der Kundennutzen im Vordergrund, jedoch dürfen dabei die vertraglichen Verpflichtungen nicht vernachlässigt werden. Mit häufigen Feedbackschleifen und der unmittelbaren Berücksichtigung von Feedback entsteht der höchste Mehrwert für Kunden.

Die mit der Agilität verbundene Delegation von Verantwortung muss von den Führungskräften konsequent akzeptiert werden. Durch den Kundenfokus wird das Verständnis verbessert und gemeinsam an der Erreichung des Kundennutzens bzw. dessen Mehrwert gearbeitet.

Gleichzeitig zeigt die Praxis, dass die Mischform zwischen klassischem und agilem Vorgehen, Chancen eröffnet, die am besten geeignete Lösung zu finden. Neben der traditionellen Unternehmenskultur ist es entscheidend, eine Veränderung in Richtung Agilität zuzulassen und zu fördern. Diese Veränderung erfordert das Zulassen von Transparenz, Offenheit und Selbstorganisation. In der Praxis kommt daher ein Mix aus agilen Frameworks, Tools und Methoden wie zum Beispiel *Scrum*, *KANBAN* oder das *Scaled Agile Framework (SAFe®)* gemeinsam mit den klassischen Methoden des Projektmanagements zum Einsatz.

Im Verständnis von Projekt Management Austria sind Projektmanagement und agile Ansätze kein Widerspruch. Je nach Situation geht es darum, die passenden Methoden und Frameworks aus beiden Welten zu nutzen, um komplexe Aufgaben bewältigen zu können.

## 1.2 Agile Leadership – Auf das Mindset kommt es an

Was in der Softwareentwicklung begann, entwickelt sich immer mehr in Richtung *Business Agility* und *Skalierungs-Frameworks* weiter. Viele Organisationen haben erkannt, dass die Welt in den letzten Jahrzehnten immer schneller und unplanbarer geworden ist. Oft ändern sich die äußeren Rahmenbedingungen und auch die Kundenwünsche während der Laufzeit eines Projektes. Dafür braucht es geeignete Methoden und Konzepte, damit man schnell, flexibel und nah an den Kunden ist, und dass für Kunden und Unternehmen der größtmögliche Nutzen entsteht. Jedoch dürfen dabei die vertraglichen Verpflichtungen nicht vernachlässigt werden.

Bei agilen Methoden geht es darum, in möglichst kurzer Zeit maximalen Kundennutzen zu erzeugen. Firmen haben gelernt, dass Agilität gezielt in den Unternehmenskontext eingebaut werden muss. Das alleinige Streben nach unendlicher Agilität überfordert viele Organisationen bei der Einführung und deshalb haben sich hybride Modelle zunehmend durchgesetzt. Daraus leiten sich Methoden- und Managementansatz ab. Wenn Kunden den Nutzen wahrgenommen haben, ergeben sich Qualität und finanzielle Ergebnisse nahezu automatisch. Im Verständnis von Projekt Management Austria sind Projektmanagement und agile Ansätze kein Widerspruch, sondern setzen Werte und Prinzipien (*Mindset*) in den Mittelpunkt. Je nach Situation geht es darum, die passenden Methoden und Frameworks in einem integrativen Ansatz zu nützen, um komplexe Aufgaben bewältigen zu können.

Agil bedeutet, Veränderungen zu leben und den Kundennutzen in den Vordergrund zu stellen. In der klassischen Vorgehensweise mit Lastenheft und Pflichtenheft wird der Wert für die Kunden erst am Ende des Projekts in Form eines *Big Bang* bereitgestellt. In der Agilität werden Ergebnisse so früh wie möglich und fortlaufend geliefert, um damit einen besseren Kundennutzen zu erzielen. Häufige Feedbackschleifen und die unmittelbare Berücksichtigung von Feedback bringen den höchsten Kundennutzen.


Zielabweichungen kann man so frühzeitig erkennen und unmittelbar darauf reagieren. Auf den Punkt gebracht: Die Stärke des agilen Vorgehens ist die laufende Bereitstellung von nutzbaren Ergebnissen und die Flexibilität, direkt auf Veränderungen zu reagieren.

Transparenz, Offenheit und Selbstorganisation – sowie frühe und häufige Feedback-Schleifen sind wesentliche Werte einer agilen Vorgehensweise und sollten auch im klassischen Projektmanagement berücksichtigt werden.

Agilität ist kein Vorgehensmodell, das man per Verordnung oder mit Tools einführen kann, sondern ein Prozess der Veränderung von Kultur und Mindset. In der Praxis kommt ein Mix aus agilen Frameworks, Tools und Methoden zum Einsatz. Während sich zum Beispiel der pma/IPMA® Standard im Projektmanagement am Markt etabliert und bewährt hat, fehlen Standards für agile Methoden. Wichtig ist auch, Kunden noch stärker in die Projektorganisation zu integrieren, um auf Lerneffekte schnell und zum Nutzen des Projektziels reagieren zu können.

Agile Unternehmen zeigen einen sichtbaren Willen durch Management und Mitarbeiter\*innen, ihre Kunden in allen Handlungen in den Fokus zu stellen sowie Selbstorganisation zuzulassen und zu fördern. Sichtbar wird das, wenn Werte des agilen Manifests in die Prozesse und Abläufe integriert werden.

**TIPP:** <https://capgemini.com/de-de/insights/blog/agile-transformation>

A close-up photograph of a person's right arm, which is encased in a grey and white striped cast. A bright red glow emanates from the wrist area. The arm is extended towards a window where several yellow and white sticky notes are attached. The background is a blurred view of a city skyline through the window.

*Um den Zweck des agilen Vorgehens verständlich zu machen, ist es wichtig, sich mit unterschiedlichen Herausforderungen auseinanderzusetzen.*



## 2. ZWECK

Um den Zweck des agilen Vorgehens verständlich zu machen, ist es wichtig, sich mit unterschiedlichen Herausforderungen auseinanderzusetzen:

- Verbesserung im Umgang mit komplexen Situationen
- Verkürzung der Durchlaufzeit
- schnellere Reaktion auf Veränderungen bzw. Abweichungen vom Ziel
- Verringerung des Risikos von Zielabweichungen
- kontinuierliche Lieferung von Teilergebnissen an den Kunden
- Erreichung einer besseren Akzeptanz bei den Kunden
- Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit durch Anpassung und Weiterentwicklung

## 3. ZIELPUBLIKUM

Das Zielpublikum sind Personen in allen Ebenen des Unternehmens mit Bereitschaft zur Veränderung, die auch Willens sind, die Vorteile des agilen Vorgehens zu implementieren und zu etablieren. Sie können Mitarbeiter\*innen innerhalb der Organisation dazu inspirieren, sich mit den Vorteilen eines agilen Vorgehens auseinanderzusetzen und ihre Arbeitsweise zu ändern.

## 4. ICB4 AGILE LEADERSHIP-ZERTIFIZIERUNG

pma/IPMA® bietet im agilen Umfeld die Option einer verkürzten Agile Leadership-Zertifizierung für die Level D und C an. Mit dieser Option können Sie ihr aktuell gültiges Zertifikat im klassischen Projektmanagement um die agilen Kompetenzen ergänzen. IPMA® hat dazu eine eigene Kompetenzrichtlinie *ICB4 in einer agilen Welt* in der Version 2.3 veröffentlicht, die sich in die folgenden 3 Bereiche gliedert:

### 4.1 Kontext Kompetenzelemente (*Perspective*)

### 4.2 Persönliche und Soziale Kompetenzelemente (*People*)

### 4.3 Technische Kompetenzelemente (*Practice*)

Diese 3 Kapitel beinhalten in Summe 29 Kompetenzelemente. Daraus sind für die Erreichung der Zertifizierung zum Agile Leader die folgenden 9 Kompetenzelemente für Sie relevant:

### 4.1.2 Governance, Strukturen und Prozesse (1.02)

### 4.1.5 Kultur und Werte (1.05)

### 4.2.6 Teamarbeit (2.06)

### 4.3.1 Design (3.01)

### 4.3.2 Anforderungen und Ziele (3.02)

### 4.3.3 Leistungsumfang und Lieferobjekt (3.03)

### 4.3.4 Ablauf und Termine (3.04)

### 4.3.10 Planung und Steuerung (3.10)

### 4.3.14 Selektion und Balance (3.14)

Alle weiteren Kompetenzelemente werden Ihnen aufgrund Ihrer gültigen Projektmanagement-Zertifizierung angerechnet.

Die Rahmenbedingungen werden bei IPMA® Level D durch Wissen und dessen Anwendung definiert. Bei IPMA® Level C definieren die Erfahrungen und deren Anwendung die Rahmenbedingungen.

#### **Details dazu siehe:**

Level D: <https://www.pma.at/de/zertifizierung/agile-leadership/add-on-agile-leadership-level-D>

Level C: <https://www.pma.at/de/zertifizierung/agile-leadership/add-on-agile-leadership-level-C>

## 5. REFERENCE GUIDE PMA WISSENS BOX

### 5.1 Wie und warum eine WISSENS BOX?

Das Ziel ist es, eine WISSENS BOX als Referenz für die wichtigsten Begriffe der *ICB4 in einer agilen Welt - Österreichische Fassung* zu schaffen.

#### Erläuterung zur Struktur eines Wissenselements

Die Bezeichnung des Wissenselements gefolgt von der Priorität in Klammer.

##### **Einführung:**

Kurze und prägnante Beschreibung, worum es geht.

##### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Einfache Sätze zum Wissen-Basis-Element in gebräuchlicher Sprache.

##### **Artefakte - aus der Praxis:**

Verweis auf verwendbare Artefakte in Schlagworten, sonst Link.

##### **Links:**

Links beinhalten ergänzende Zusatzinformationen



<< BACK

Stellt den Rücksprung zur Übersichtstabelle her.

### 5.2 Übersicht WISSENS BOX nach Priorität

In dieser Liste sind die Wissenselemente nach den Prioritäten und den Kompetenzelementen sortiert. Die Priorität (5 höchste bis 1 niedrigste) beschreibt die Wichtigkeit dieses Wissenselements in einer Beurteilung durch das Redaktionsteam für Österreich, Stand Dezember 2025. Die Auflistungen stellen keinen Anspruch auf Vollständigkeit dar. Sie sollen interessierten Umwelten helfen, einen Einstieg in die Methoden zu finden.

In der Spalte *CE/KCI Titel* sind die CE Kapitel angeführt, in der die entsprechenden Wissenselemente zu finden sind. Die angeführte Seitenzahl referenziert auf die Seite im Dokument *ICB4 in einer agilen Welt - Österreichische Fassung*, auf der das Kompetenzelement zu finden ist.



*Eine WISSENS BOX  
als Referenz  
für die wichtigsten  
Begriffe der ICB4  
in einer agilen Welt.*

CE/KCI Titel	Wissenselement (lt. ICB4 in einer agilen Welt)	Siehe Link in diesem Dokument	Priorität (5 hoch, 1 niedrig)
4.1.2 Governance, Strukturen und Prozesse (1.02), S.10	Agiles Manifest und Prinzipien	<a href="#">Agiles Manifest und Prinzipien</a>	5
4.1.2 Governance, Strukturen und Prozesse (1.02), S.11	Lean	<a href="#">Lean Konzepte und Prinzipien</a>	5
4.1.5 Kultur und Werte (1.05), S.15	Dimensionen Organisationskultur	<a href="#">Dimensionen Organisationskultur</a>	5
4.1.5 Kultur und Werte (1.05), S.15	Empirisches Arbeiten	<a href="#">Empirisches Arbeiten</a>	5
4.2.6 Teamarbeit (2.06), S.25	Agile Team	<a href="#">Agiles Team</a>	5
4.2.6 Teamarbeit (2.06), S.25	Arbeitskonferenzen	<a href="#">Arbeitskonferenzen, Daily Scrum</a>	5
4.2.6 Teamarbeit (2.06), S.25	Daily Scrum	<a href="#">Arbeitskonferenzen, Daily Scrum</a>	5
4.2.6 Teamarbeit (2.06), S.26	Virtuelle Teams	<a href="#">Virtuelle Teams</a>	5
4.3.1 Design (3.01), S.33	Empirisches Arbeiten	<a href="#">Empirisches Arbeiten</a>	5
4.3.1 Design (3.01), S.33	Hypothese	<a href="#">Hypothese</a>	5
4.3.10 Planung und Steuerung (3.10), S.48	Backlog	<a href="#">Backlog</a>	5
4.3.10 Planung und Steuerung (3.10), S.48	Release Plan	<a href="#">Release Plan</a>	5
4.3.10 Planung und Steuerung (3.10), S.48	Time Box	<a href="#">Time Box</a>	5
4.3.10 Planung und Steuerung (3.10), S.48	Retrospektive	<a href="#">Retrospektive</a>	5
4.3.14 Selektion und Balance (3.14), S.54	(Portfolio) Backlog	<a href="#">(Portfolio) Backlog</a>	5
4.3.2 Anforderungen und Ziele (3.02), S.35	Epic	<a href="#">Epic</a>	5

CE/KCI Titel	Wissenselement (lt. ICB4 in einer agilen Welt)	Siehe Link in diesem Dokument	Priorität (5 hoch, 1 niedrig)
4.3.2 Anforderungen und Ziele (3.02), S.35	Produkt Vision	<a href="#">Produktvision</a>	5
4.3.2 Anforderungen und Ziele (3.02), S.35	User Story	<a href="#">User Story</a>	5
4.3.2 Anforderungen und Ziele (3.02), S.35	Akzeptanzkriterien	<a href="#">Akzeptanzkriterien</a>	5
4.3.2 Anforderungen und Ziele (3.02), S.35	Definition of Done (DoD)	<a href="#">Definition of Done (DoD)</a>	5
4.3.3 Leistungsumfang und Lieferobjekte (3.03), S.37	User Story	<a href="#">User Story</a>	5
4.3.3 Leistungsumfang und Lieferobjekte (3.03), S.37	Story Map	<a href="#">Story Map</a>	5
4.3.3 Leistungsumfang und Liefer- objekte (3.03), S.37	Backlog	<a href="#">Backlog</a>	5
4.3.4 Ablauf und Termine (3.04), S.38	Release Planning	<a href="#">Release Planning</a>	5
4.3.4 Ablauf und Termine (3.04), S.38	Story Points	<a href="#">Story Points</a>	5
4.3.4 Ablauf und Termine (3.04), S.38	Time Box	<a href="#">Time Box</a>	5
4.1.2 Governance, Strukturen und Prozesse (1.02), S.10	Agile Frameworks	<a href="#">Agile Frameworks</a>	4
4.1.2 Governance, Strukturen und Prozesse (1.02), S.11	Modern Agile	<a href="#">Modern Agile</a>	4
4.1.2 Governance, Strukturen und Prozesse (1.02), S.11	Wertflüsse (Wertströme)	<a href="#">Wertflüsse (Wertströme)</a>	4
4.2.6 Teamarbeit (2.06), S.25	Action Learning	<a href="#">Action Learning</a>	4
4.2.6 Teamarbeit (2.06), S.25	Dysfunktionales Team	<a href="#">Dysfunktionen eines Teams</a>	4
4.2.6 Teamarbeit (2.06), S.26	Open Space	<a href="#">Open Space</a>	4
4.2.6 Teamarbeit (2.06), S.26	Zusammenarbeit	<a href="#">Zusammenarbeit</a>	4
4.3.10 Planung und Steuerung (3.10), S.48	Minimum Viable Product (MVP)	<a href="#">Minimum Viable Product (MVP)</a>	4

CE/KCI Titel	Wissenselement (lt. ICB4 in einer agilen Welt)	Siehe Link in diesem Dokument	Priorität (5 hoch, 1 niedrig)
4.3.10 Planung und Steuerung (3.10), S.48	Geschwindigkeit	<a href="#">Geschwindigkeit</a>	4
4.3.10 Planung und Steuerung (3.10), S.48	Kanban	<a href="#">Kanban</a>	4
4.3.14 Selektion und Balance (3.14), S.54	(Portfolio) Kanban	<a href="#">(Portfolio) Kanban</a>	4
4.3.14 Selektion und Balance (3.14), S.54	Portfolio Canvas	<a href="#">Portfolio Canvas</a>	4
4.3.14 Selektion und Balance (3.14), S.54	Wertflüsse (Wertströme)	<a href="#">Wertflüsse (Wertströme)</a>	4
4.3.14 Selektion und Balance (3.14), S.54	Strategische Themen	<a href="#">Strategische Themen</a>	4
4.3.3 Leistungsumfang und Lieferobjekte (3.03), S.37	Minimum Marketable Product (MMP)	<a href="#">Minimum Marketable Product (MMP)</a>	4
4.3.3 Leistungsumfang und Lieferobjekte (3.03), S.37	Minimum Viable Product (MVP)	<a href="#">Minimum Viable Product (MVP)</a>	4
4.3.4 Ablauf und Termine (3.04), S.38	Geschwindigkeit	<a href="#">Geschwindigkeit</a>	4
4.3.4 Ablauf und Termine (3.04), S.38	Sprint-Planung	<a href="#">Sprint-Planung</a>	4
4.3.4 Ablauf und Termine (3.04), S.38	Minimum Viable Product (MVP)	<a href="#">Minimum Viable Product (MVP)</a>	4
4.1.2 Governance, Strukturen und Prozesse (1.02), S. 10	Aufnahme von SAFe®	<a href="#">Aufnahme von SAFe®</a>	3
4.1.2 Governance, Strukturen und Prozesse (1.02), S.11	Kreisstruktur (Agile Planning Circles)	<a href="#">Kreisstruktur (Agile Planning Circles)</a>	3
4.2.6 Teamarbeit (2.06), S.25	Gemeinsames Ziel	<a href="#">Gemeinsames Ziel</a>	3
4.3.1 Design (3.01), S.33	Erfahrungen bzw. gelernte Lektionen	<a href="#">Erfahrungen bzw. gelernte Lektionen</a>	3
4.3.1 Design (3.01), S.33	Aufnahme Design Thinking	<a href="#">Aufnahme Design Thinking</a>	3

CE/KCI Titel	Wissenselement (lt. ICB4 in einer agilen Welt)	Siehe Link in diesem Dokument	Priorität (5 hoch, 1 niedrig)
4.3.10 Planung und Steuerung (3.10), S.48	Information Radiator	<a href="#">Information Radiator „Informationsstrahler“</a>	3
4.3.2 Anforderungen und Ziele (3.02), S.35	Zielanalyse	<a href="#">Zielanalyse</a>	3
4.3.2 Anforderungen und Ziele (3.02), S.35	Benefits Mapping	<a href="#">Benefits Mapping</a>	3
4.3.2 Anforderungen und Ziele (3.02), S.35	Value Proposition	<a href="#">Value Proposition</a>	3
4.1.2 Governance, Strukturen und Prozesse (1.02), S.11	Spotify-Modell	<a href="#">Spotify-Modell</a>	2
4.3.1 Design (3.01), S.33	Komplexität (Modelle)	<a href="#">Komplexität (Modelle)</a>	2
4.3.1 Design (3.01), S.33	Kompliziertheit	<a href="#">Kompliziertheit</a>	2
4.3.10 Planung und Steuerung (3.10), S.48	Hindernisse	<a href="#">Hindernisse</a>	2
4.3.10 Planung und Steuerung (3.10), S.48	Verzugskosten	<a href="#">Verzugskosten</a>	2
4.3.14 Selektion und Balance (3.14), S.54	Key Performance Indicators (KPI)	<a href="#">Key Performance Indicators (KPI)</a>	2
4.3.14 Selektion und Balance (3.14), S.54	Lean Budgets	<a href="#">Lean Budgets</a>	2
4.3.2 Anforderungen und Ziele (3.02), S.35	Kata	<a href="#">Kata</a>	2
4.3.4 Ablauf und Termine (3.04), S.38	Kadenz	<a href="#">Kadenz</a>	2
4.2.6 Teamarbeit (2.06), S.25	Zweck der Teamarbeit	<a href="#">Zweck der Teamarbeit</a>	1
4.2.6 Teamarbeit (2.06), S.26	Workshop	<a href="#">Workshop</a>	1
4.3.10 Planung und Steuerung (3.10), S.48	Zeremonie	<a href="#">Zeremonie</a>	1
4.3.3 Leistungsumfang und Lieferobjekte (3.03), S.37	Ordering on Value (Order by Value)	<a href="#">Ordering on Value (Order by Value)</a>	1
4.3.3 Leistungsumfang und Lieferobjekte (3.03), S.37	Technische Schulden	<a href="#">Technische Schulden</a>	1
4.3.4 Ablauf und Termine (3.04), S.38	Ideal Hours	<a href="#">Ideal Hours</a>	1

*Kompetenzen für Personen,  
die in agilen Organisationen  
arbeiten und die  
dazugehörigen  
Wissenselemente*





# 6. KOMPETENZEN FÜR PERSONEN, DIE IN AGILEN ORGANISATIONEN ARBEITEN UND DIE DAZUGEHÖRIGEN WISSENSELEMENTE

## 6.1 Kontext Kompetenzelemente (Perspective)

### Governance, Strukturen und Prozesse (1.02)

#### Agile Frameworks (4)

##### **Einführung:**

Als Orientierung für die pma/IPMA® Agile Leadership-Zertifizierung sind die nachfolgenden agilen Frameworks beispielhaft genannt:

- Scrum
- Spotify
- Kanban
- SAFe®

##### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Ausgehend von den initialen Ideen, die schlussendlich im *agilen Manifest* festgeschrieben wurden, haben sich bereits in den 1990er Jahren agile Frameworks entwickelt, die unterschiedliche Einsatzszenarien und Anwendungsgebiete adressieren. *Scrum*, eine vor allem in der Softwareentwicklung verwendete Methode, basiert auf einem iterativen Ansatz mit klar definierten Rollen und Organisationselementen. Die *Scrum-Methode* wird in der Zwischenzeit auch in vielen Bereichen außerhalb der Softwareentwicklung eingesetzt. *Kanban* orientiert sich am Wertefluss und darauf, die Menge an gleichzeitig bearbeiteten Elementen zu begrenzen. Für größere Organisationen gibt es Skalierungsframeworks, die auf Basis der agilen Prinzipien und Praktiken die Synchronisation und Koordination mehrerer agiler Teams abdecken. Skalierungsframeworks für *Scrum* sind z. B. SAFe®, LeSS® oder Nexus™. Das *Scaled-Agile-Framework (SAFe®)* zielt darauf ab, in großen Organisationen agile Methoden auf die geschäftlichen Bedürfnisse abgestimmt einzuführen, z. B. durch die Anwendung agiler Prinzipien auf die Budgetierung.

**Artefakte - aus der Praxis:**

Scrum (deutschsprachiger Scrum-Guide), Kanban, SAFe®

**Links:**

<https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-German.pdf>

<https://de.wikipedia.org/wiki/Kanban>

<https://www.scaledagileframework.com>



## Agiles Manifest und Prinzipien (5)

### **Einführung:**

Das *agile Manifest (Manifesto for Agile Software Development)* wurde im Februar 2001 erstmalig für das Anwendungsgebiet der Softwareentwicklung festgeschrieben. Als Grundprinzipien werden Transparenz und Veränderungsgeschwindigkeit definiert, um möglichst frühzeitig einen Kundennutzen zu schaffen.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Als Grundlage des agilen Manifests werden sinngemäß folgende Werte festgelegt:

- Individuen und Interaktionen stehen im Vordergrund, Prozesse und Werkzeuge werden zur Nebensache.
- Die Funktionalität des Produkts hat Vorrang vor umfassender Dokumentation.
- Die enge Einbindung der Kunden steht im Vordergrund und detaillierte Vertragsverhandlungen treten in den Hintergrund.

Das Zulassen von Änderungen hat Vorrang vor strikter Planverfolgung.

### **Artefakte – aus der Praxis:**

Agiles Manifest

### **Links:**

<https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>



## Kreisstruktur (Agile Planning Circles) (3)

### **Einführung:**

Die Grundidee der *Agile Planning Circles* ist das iterative (sich wiederholende) Vorgehen im Planungs- und Entscheidungsprozess durch Feedback-Loops. Diese werden auf allen Ebenen der Erbringung von Leistungen eingezogen. Jede Iteration beinhaltet einen *Agile Planning Circle*; was in dem jeweiligen *Planning Circle* betrachtet wird, verändert sich aber deutlich, beibehalten wird die Fokussierung auf den Kundennutzen. Der Kundenvertrag darf dabei nicht außer Acht gelassen werden.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Ausgehend von der Vision bzw. den Zielen wird zu Beginn im *Agile Planning Circle* auf strategischer Ebene ein Weg zur Umsetzung gesucht. Ein agiler *Planning Circle* in einer fortgeschrittenen *Iteration* betrachtet auf operativer Ebene ausschließlich den Scope dieser Iteration.

Dabei fließen die aus den davorliegenden Iterationen gewonnenen Erfahrungen in alle folgenden *Planning Circles* ein. Ausgehend von der Komplexität der Aufgabe wird die Bereitstellung eines *Minimum Viable Products (MVP)* zu einem möglichst frühen Zeitpunkt in den Vordergrund gestellt. Diese Art der Vorgehensplanung kann auch in klassischen Projekten angewendet werden, wenn eine Konzentration auf den Kunden von Vorteil ist.

### **Artefakte – aus der Praxis:**

Produktvision, Produktplanung, Iteration, Minimum Viable Product (MVP)

### **Links:**

<http://www.managecomplexity.dk/blog/2019/05/24/agile-planning-circles-the-artifacts>



## Lean-Konzepte und Lean-Prinzipien (5)

### **Einführung:**

*Lean-Konzepte* stammen ursprünglich aus der Autoindustrie und verfolgen das Ziel, eine möglichst verschwendungsfreie Wertschöpfungskette zu schaffen.

Daraus entwickelte sich ein Führungs- und Organisationskonzept, welches darauf abzielt, den Wert für die Kunden zu maximieren und die Verschwendung zu minimieren.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

*Lean Management* verfolgt das Ziel, die acht Arten der Verschwendung in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu vermeiden, um die Wertschöpfung im Unternehmen zu steigern:

- unnötiger Transport
- zu hohe Materialbestände
- vermeidbare Bewegung in den Fertigungsschritten
- unnötige Wartezeit
- Überproduktion
- überdimensionierte Prozesse
- Nacharbeit und Schrott
- ungenutzte Kreativität der Mitarbeitenden

Durch eine kontinuierliche Wertstromanalyse der Prozesse, Aktivitäten und Ressourcen wird sichergestellt, dass der Kundennutzen maximiert wird und die Produktions-, bzw. Gestehungskosten gering zu halten.

### **Artefakte – aus der Praxis:**

Kaizen-Management – dauerhaftes Hinterfragen eigener Grundannahmen

### **Links:**

[https://de.wikipedia.org/wiki/Lean\\_Management](https://de.wikipedia.org/wiki/Lean_Management)

<https://de.wikipedia.org/wiki/Kaizen>



## Modern Agile (4)

### **Einführung:**

*Modern Agile* ist eine Weiterentwicklung des ursprünglichen *agilen Manifests* aus dem Jahr 2001.

Das *Agile Manifest* aus dem Jahr 2001 wurde mit dem Schwerpunkt auf Software-Entwicklung formuliert, während *Modern Agile* einen erweiterten Ansatz verfolgt und branchenübergreifend in unterschiedlichen Anwendungsbereichen eingesetzt wird.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Agile Arbeitsweisen und Konzepte können in vielen anderen Bereichen der modernen Arbeitswelt angewendet werden. Vier generische Grundprinzipien sind dabei beschrieben (siehe Link):

- Make people awesome
- Make safety a prerequisite
- Experiment and learn rapidly
- Deliver value continuously

### **Artefakte – aus der Praxis:**

Keine

### **Links:**

<https://lean-agility.de/2022/04/modern-agile.html>



## Spotify-Modell (3)

### **Einführung:**

Das *Spotify-Modell* ist ein agiles Organisationsmodell, das auf autonomen, funktionsübergreifenden Teams (*Squads*) basiert. Es dient dazu, Hierarchien abzubauen, Kommunikation über die Hierarchien zu verbessern, Innovationen zu verbessern und Eigenverantwortung der Mitarbeiter\*innen zu stärken.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Die Organisationsform im *Spotify-Modell* basiert auf der Zusammenführung von mehreren Gruppen, die gemeinsam an einer Aufgabe zusammenarbeiten. Diese Organisationsform findet ihren Einsatz bei besonders großen und komplexen Aufgaben, welche in einer vergleichbar kurzen Zeit realisiert werden müssen.

### **Die Organisationsform aus dem Spotify-Modell gliedert sich wie folgt:**

- Gruppe (*Squad*): Die Gruppe ist die kleinste Organisationseinheit innerhalb eines Stammes.
- Stamm (*Tribe*): Der Stamm orientiert sich an der Aufgabe bzw. an der Teilaufgabe für das Produkt und stellt einen Zusammenschluss von Squads dar. Es kann mehrere Stämme parallel geben.
- Verband (*Chapter*): Der Verband orientiert sich an Fachgebieten wie z. B. Software-Tester\*innen innerhalb eines Stammes und organisiert Standards bzw. Weiterbildung für alle Mitglieder einer Profession.
- Vereinigung (*Guild*): Die Vereinigung orientiert sich an übergreifenden Fachgebieten wie z. B. Web-Entwickler\*innen, Backend-Entwickler\*innen, Architekt\*innen und liegt quer über die einzelnen Stämme.

Der Vorteil dieser Organisationsform liegt in der Skalierbarkeit. Es ermöglicht eine agile, strukturierte Zusammenarbeit von Organisationen anhand agiler Prinzipien.

### **Artefakte – aus der Praxis:**

Gruppe, Verband, Stamm, Vereinigung

### **Links:**

<https://agile-unternehmen.de/was-ist-das-spotify-modell>

<https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf>



## Wertflüsse (Wertströme) (4)

### **Einführung:**

Der *Wertstrom (Value Stream)* umfasst alle Ablaufabschnitte und Aktivitäten, die bei einer Auftragsdurchführung auftreten, also sowohl wertschöpfende Primäraktivitäten als auch nicht wertschöpfende Unterstützungsaktivitäten. Der *Wertstrom* im Sinne einer Produkt- oder Dienstleistungsentstehung läuft also quer über alle Bereiche und Abteilungen eines Unternehmens, unabhängig vom gewählten Vorgehen im Projekt.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

*Wertstrom-Management* besteht aus den Teilbereichen *Wertstrom-Analyse (Value Stream Map)*, *Wertstrom-Design* und *Wertstrom-Planung*. In der *Wertstrom-Analyse* wird der Ist-Zustand eines *Wertstroms* und im *Wertstrom-Design* wird der Soll-Zustand des *Wertstroms* entworfen. Abschließend erfolgt in der *Wertstrom-Planung* das Planen der Umsetzung von Maßnahmen mit regelmäßigen Prüfzyklen.

### **Artefakte - aus der Praxis:**

Wertstrom-Design, Wertstrom-Analyse, Prüfzyklen

### **Links:**

<https://de.wikipedia.org/wiki/Wertstrommanagement>

<https://www.sixsigmablackbelt.de/wertstromanalyse-value-stream-mapping>

<https://agilevelocity.com/value-stream-mapping>



## Kultur und Werte (1.05)

### Dimensionen der Organisationskultur (5)

#### **Einführung:**

Eine Organisationskultur entwickelt sich aus Mission, Vision und Strategie des Unternehmens. Daraus leiten sich in einem Unternehmen die Werte und die Verhaltensweisen ab.

#### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Die Dimensionen der Organisationskultur können in folgende Ebenen eingeteilt werden:

- Ebene 1: sichtbare Verhaltensweisen, Anweisungen, Mythen, Statussymbole etc.
- Ebene 2: dahinterliegende Werte und Gefühle für „das Richtige“ im Unternehmen
- Ebene 3: grundlegende, unausgesprochene Annahmen

Im Zuge der Einführung von agilen Methoden muss auch die bestehende Unternehmenskultur in Richtung *agiles Mindset* angepasst werden.

Als Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Etablierung eines *agilen Mindset* in der Organisationskultur ist deshalb die Verankerung der Agilität in Mission, Vision und Strategie des Unternehmens vorzusehen. Die alleinige Einführung von agilen Frameworks führt zu keiner nachhaltigen Veränderung der Organisationskultur.

#### **Artefakte – aus der Praxis:**

Mission, Vision, Strategie, Organisationskultur

#### **Links:**

<https://www.it-agile.de/agiles-wissen/agile-arbeit/was-ist-ein-agiles-mindset>



## Empirisches Arbeiten (5)

### **Einführung:**

Ziel des empirischen Arbeitens im agilen Umfeld ist es, Annahmen durch Fakten zu ersetzen.

Ein Grundelement in der empirischen Arbeit stellt das *Prototyping* dar. Der Fokus liegt auf sehr engmaschigen Feedbackschleifen und schnellem Lernen.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Die schnelle Anpassung an gewonnene Erfahrungen wird als Grundlage des Vorgehens verwendet. Empirisches Arbeiten hilft, Annahmen belegbar zu machen. Hilfsmittel sind Methoden der modernen Anforderungsanalyse wie z. B. *Design Thinking*.

Das agile Framework *Scrum* verwendet empirisches Arbeiten, um in klar definierten Zyklen (*Iterationen*) auf den Kundennutzen maximierte Ergebnisse z. B. als *Minimum Viable Product (MVP)* bereitstellen zu können. Eine schnelle Anpassung an gewonnene Erfahrungen wird als Grundlage des Vorgehens verwendet.

### **Artefakte – aus der Praxis:**

Design Thinking , Prototyping

### **Links:**

[https://de.wikipedia.org/wiki/Design\\_Thinking](https://de.wikipedia.org/wiki/Design_Thinking)

<https://de.wikipedia.org/wiki/Empirie>

[https://de.wikipedia.org/wiki/Prototyping\\_\(Softwareentwicklung\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Prototyping_(Softwareentwicklung))



## 4.2 Persönliche und Soziale Kompetenzelemente (*People*)

---

### Teamarbeit (2.06)

---

#### Action Learning (4)

**Einführung:**

*Action Learning* bzw. handlungsorientiertes Lernen ist eine Methode des Erfahrungslernens (*Learning by Doing*)– von einzelnen Individuen, von kleinen oder größeren Gruppen in Unternehmen oder von anderen Organisationen. Das gewonnene Wissen kommt direkt zum Einsatz.

**Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Beim *Action Learning* arbeitet ein Team an einem für eine Organisation konkreten, relevanten Projekt und reflektiert gleichzeitig den Lernprozess. *Action Learning* basiert auf der Überzeugung, dass Mitarbeitende einer Organisation am besten anhand einer realen Herausforderung lernen.

Durch die Anwendung von *Action Learning* entsteht ein gleichermaßen doppelter Nutzen: Einerseits wird ein Bedürfnis der Organisation befriedigt und andererseits werden durch die direkte Anwendung des Gelernten Individuen und Gruppen weiterentwickelt.

**Artefakte – aus der Praxis:**

Feedbackzyklus

**Links:**

[https://de.wikipedia.org/wiki/Action\\_Learning](https://de.wikipedia.org/wiki/Action_Learning)

<https://www.business-wissen.de/hb/was-ist-action-learning>



## Agiles Team (5)

### **Einführung:**

Die Merkmale von agilen Teams sind Selbstorganisation, Eigenverantwortlichkeit, funktionsübergreifendes Arbeiten und keine Abhängigkeiten von außen.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Wesentliche Merkmale agiler Teams sind die Fähigkeiten zur Selbstorganisation und zur Eigenverantwortung. Bei der Zusammenstellung agiler Teams muss auf die Abdeckung aller zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Rollen und Fähigkeiten geachtet werden. Da das Team für die Erfüllung einer bestimmten Aufgabe verantwortlich ist, muss es auch über alle dafür notwendigen Fähigkeiten verfügen.

Abhängigkeiten nach Außen sind zu betrachten, zu planen und es sind Entscheidungen zu treffen, die eine selbstorganisierte und eigenverantwortliche Arbeit im Team ermöglichen.

Ein agiles Team besteht z. B. bei *Scrum* aus Scrum Master, Product Owner, Developer und Tester. Mit diesen Rollen kann das Team die eigene Arbeitsweise eigenverantwortlich steuern, die für Kunden relevanten Ergebnisse identifizieren, Entwicklungsarbeit leisten und Qualitätssicherung betreiben.

### **Artefakte – aus der Praxis:**

Scrum-Team

### **Links:**

<https://www.projektmagazin.de/artikel/agile-teams-agiles-mindset>

<https://scrumguides.org/scrum-guide.html>



## Zusammenarbeit (4)

### **Einführung:**

Zusammenarbeit von Individuen mit unterschiedlichem Background und unterschiedlicher Erfahrung ist ausschlaggebend für das Funktionieren von (agilen) Teams. Die richtige Zusammenstellung und Weiterentwicklung des Teams bilden daher den Grundstein für den Erfolg.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Es kommt nicht darauf an, dass alle im Team beste Freund\*innen sind. Um gute Zusammenarbeit zu leisten, sollten folgende Rahmenbedingungen geschaffen werden: positives Arbeitsklima, Kommunikation auf Augenhöhe, klare Aufgabenteilung (Organisation) und Teamgeist. Dabei ist Raum für Feedback zu schaffen und eine Fehlerkultur zu etablieren, die auf Wertschätzung beruht. Dadurch kann sich das Team weiterentwickeln und die Zusammenarbeit durch regelmäßiges Hinterfragen verbessern.

### **Artefakte – aus der Praxis:**

Personen, agiles Team, Teamkultur, Arbeitsform, Retrospektive

### **Links:**

<https://digitaleneuordnung.de/blog/agile-werte>



## Arbeitskonferenzen, Daily Scrum (5)

### **Einführung:**

*Daily Scrum* stellt neben dem *Sprint Review* und der *Sprint Retrospektive* einen Vorgehensbaustein aus der Scrum-Methode dar. Als *Daily Scrum* wird ein täglich stattfindendes kurzes, ca. 15-20 Minuten dauerndes, Meeting bezeichnet.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

*Daily Scrum* dient primär der Synchronisation erforderlicher Arbeitsschritte und der Schaffung eines Überblicks. Weiters werden Risiken und deren Vermeidung abgestimmt.

Typische Fragen für das Meeting betreffen den aktuellen Entwicklungsschritt und eventuell erforderliche Anpassungen des *Backlogs*:

- Was habe ich gestern erreicht?
- Was mache ich heute?
- Was behindert mich?

Ziel dieses täglich stattfindenden Meetings ist es, den Fokus auf das *Sprint-Ziel* auszurichten, inhaltliche Fragestellungen und Hindernisse ohne Verzögerung zu identifizieren und korrektive Maßnahmen zu entscheiden. *Daily Scrum* wird in anderen Methoden auch als *Daily Huddle* oder *Daily Standup* bezeichnet.

### **Artefakte – aus der Praxis:**

Daily Scrum, Daily Huddle, Daily Standup

### **Links:**

<https://scrumguides.org/scrum-guide.html>



## Virtuelle Teams (5)

### **Einführung:**

Als virtuelle Teams werden Teams bezeichnet, die über regionale, nationale und kulturelle Grenzen sowie Zeitzonen hinweg zusammenarbeiten und sich deshalb mit Hilfe von virtuellen Techniken, wie z. B. Telefon- oder Videokonferenzen, Blogs, Diskussionsforen etc. austauschen.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

In virtuellen Teams ist der direkte persönliche Kontakt untereinander sehr eingeschränkt und damit wird der Aufbau von Vertrauen und Verbindlichkeit erschwert. Die medienvermittelnde Kommunikation stellt nicht nur eine große Herausforderung in der Anwendung der gewählten Technik, sondern auch eine Herausforderung in der Arbeitsgestaltung dar. Kreative Prozesse, die wir aus den *Kärtchen-Workshops* gewohnt sind, lassen sich medial mit Tools, wie z. B. *Padlet*, *Retrium* oder *Menti* nachbilden. Oftmals fehlt jedoch der soziale Pausenfaktor. Die Verteilung über Zeitzonen hinweg begrenzt die Möglichkeit der Interaktion auf ein gemeinsam definiertes Zeitfenster.

### **Artefakte - aus der Praxis:**

Meeting über Telefon oder Videokonferenz, Diskussionsforen, Blogs

### **Links:**

[https://de.wikipedia.org/wiki/Virtuelles\\_Team](https://de.wikipedia.org/wiki/Virtuelles_Team)



## Dysfunktionen eines Teams (4)

### **Einführung:**

Dysfunktionen in einem Team mindern die Effizienz der Teamarbeit und erfordern umgehend die Einleitung korrektiver Maßnahmen z.B. durch den *Scrum*- oder Zeremonienmeister.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Die entscheidende Frage ist: Was stört im betreffenden Fall die gute Zusammenarbeit? Die Erfahrung mit typischen Dysfunktionalitäten in Teams, z. B. mangelnde Konfliktbereitschaft, fehlendes Vertrauen, mangelnde Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen, erleichtert es, diese zu erkennen und anzusprechen.

Im Rahmen der Teamentwicklung ist es für die Situationsanalyse von Bedeutung, zu wissen, in welcher Phase der Teamentwicklung – *Forming*, *Storming*, *Norming* oder *Performing* – sich das betreffende Team befindet.

Hauptursachen, welche die erfolgreiche Teamarbeit blockieren können:

- Scheu vor Konflikten
- fehlendes Vertrauen
- fehlendes Engagement
- fehlendes Feedback oder
- fehlender Raum für soziale Interaktion

Durch Erkennen dieser Symptome ist es möglich, zeitgerecht Interventionen und Maßnahmen zur Vermeidung zu entwickeln.

### **Artefakte – aus der Praxis:**

Dysfunktion, Phase der Teamentwicklung, korrektive Maßnahmen

### **Links:**

<https://drblaschka.de/die-fuenf-dysfunktionen-eines-teams>

<https://teamworks-gmbh.de/5-dysfunktionen-eines-teams-und-5-dazu-passende-funktionen>



## Gemeinsames Ziel (3)

### **Einführung:**

Ein gemeinsames Ziel ist die Grundbedingung, um die Energie der einzelnen Teammitglieder auf die Aufgabe zu fokussieren und damit deren Erreichbarkeit sicherzustellen. Ist das gemeinsame Ziel nicht allen Teammitgliedern bekannt, entstehen Reibungsverluste durch unterschiedliche Fokussierung und gegenläufiges Denken der einzelnen Individuen.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Im agilen Umfeld liegt das zu definierende gemeinsame Ziel außerhalb einer Iteration, das *Big Picture* muss im Fokus stehen. Für die Zielerreichung ist es wesentlich, dass das Team ein gemeinsames Zielverständnis erreicht. Das Problemverständnis der Beteiligten wächst; sie kennen die Ziele, Arbeitsmethoden und Hintergründe von Entscheidungen und können ihre Handlungen darauf ausrichten. Das Finden von SMART definierten Teilschritten zur Zielerreichung fördert die Wahrscheinlichkeit der termingerechten Umsetzung. Einen wesentlichen Beitrag zur Fokussierung des Teams leisten auch Team-Events, wie z. B. regelmäßigen Abstimmungsmeetings oder (Teil-)Erfolge feiern.

### **Artefakte – aus der Praxis:**

Big Picture, Zieldefinition, Teilergebnis, Akzeptanzkriterium

### **Links:**

<https://www.teamentwicklung-berlin.net/teamziele-vereinbaren-die-das-team-erreichen-will>



## Open Space (4)

### **Einführung:**

*Open Space* (Englisch für offener Raum) oder Open Space-Technology ist eine Methode der Großgruppenmoderation zur Strukturierung von Konferenzen.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

*Open Space* eignet sich für Gruppen von etwa 20 bis 2.000 Teilnehmenden. Charakteristisch ist die inhaltliche Offenheit: Die Teilnehmenden schlagen dem Plenum Themen vor, es erfolgt eine Auswahl und eine Überführung der Themen in Arbeitsgruppen. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen werden dokumentiert und in Folge gesammelt und die Ergebnisse der Gruppe auf High-Level präsentiert, bzw. zurückgespielt. Ein Merkmal von *Open Space* ist, dass in kurzer Zeit eine große Vielfalt von konkreten Maßnahmen erarbeitet werden, um sie dem gesamten Team zu präsentieren.

### **Artefakte – aus der Praxis:**

Großgruppenmoderation, Teilgruppenergebnis, Gesamtergebnis, Ergebnisdokumentation

### **Links:**

[https://de.wikipedia.org/wiki/Open\\_Space](https://de.wikipedia.org/wiki/Open_Space)

<https://t2informatik.de/wissen-kompakt/open-space>



## Zweck der Teamarbeit (1)

### **Einführung:**

Durch die Arbeit im Team können Fähigkeiten und Erfahrungen kombiniert werden, um Aufgaben zu lösen, die für eine Einzelperson oder eine unstrukturierte Gruppe zu groß oder zu komplex sind. Wichtig ist, dass Ziele formuliert werden, die mit Teamarbeit erreicht werden sollen.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Die Vorteile der Teamarbeit sind vielfältig. Der Planungs- und Kontrollaufwand der Vorgesetzten reduziert sich, wenn die Teams selbstgesteuert, anhand transparenter Ziele, arbeiten. Regelmäßige Reflexion im Team erlaubt durch unterschiedliche Sichtweisen eine flexiblere Anpassung an veränderte Anforderungen. Wissen und Erfahrungen unterschiedlicher Mitarbeiter\*innen werden besser genutzt und integriert, wenn sie im Team zusammenarbeiten und sich ihrer Stärken und Schwächen bewusst sind.

Die Kreativität, um Probleme zu lösen und Aufgaben zu bewältigen, wird gesteigert, wenn unterschiedliche Charaktere von Mitarbeiter\*innen im Team zusammenarbeiten. Mitarbeiter\*innen erkennen, dass sie mehr Eigenverantwortung haben und Entscheidungen in Teams selbst treffen und vorantreiben können. Die Ziele des Unternehmens und der Teams werden im Laufe der Zeit anspruchsvoller; teilweise auch durch einen Wettbewerb zwischen Teams. Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter\*innen nehmen zu, wenn die Teams gemeinsame Erfolge verzeichnen und feiern.

### **Artefakte – aus der Praxis:**

Teamergebnis, Ziele

### **Links:**

<https://www.business-wissen.de/hb/merkmale-guter-teamarbeit>



## Workshop (1)

### **Einführung:**

Ein Workshop wird im agilen Umfeld als Methode zur gemeinsamen Erarbeitung einer Vorgehensweise, Stärken/Schwächen, Vermeidungsmaßnahmen und Qualitätssicherung im Team verwendet.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Trotz laufender, intensiver Zusammenarbeit des Teams macht es Sinn, Workshops im agilen Umfeld durchzuführen, z.B.

- Planungsworkshop
- Risikoworkshop
- Retrospektive

### **Artefakte aus der Praxis:**

Planungsworkshop, Risikoworkshop, Retrospektive

### **Links:**

<https://de.wikipedia.org/wiki/Workshop>



## 4.3 Technische Kompetenzelemente (*Practice*)

---

### Design (3.01)

#### Erfahrungen bzw. gelernte Lektionen (3)

**Einführung:**

Die Summe, der im agilen Team verfügbaren Erfahrungen wird bereits bei der Zusammenstellung des Teams maßgeblich beeinflusst. Diese Erfahrungen werden im Rahmen der Retrospektive am Ende jeder Iteration erweitert und die Erkenntnisse fließen bereits in die jeweils darauffolgende Iteration ein.

**Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Erfahrungen können aus vergangenen Vorhaben über einzelne Personen oder über das gesamte Team in die aktuelle Aufgabe eingebracht werden. Der Zugewinn an Erfahrung pro Iteration wird über die Retrospektive gesichert. Die Effizienz von agilen Teams ist sehr stark von der verfügbaren Erfahrung abhängig. Die in agilen Teams gelebte offene Fehlerkultur leistet einen erheblichen Beitrag in Richtung Erfahrungsgewinn.

**Artefakte – aus der Praxis:**

Einzel Erfahrung, Teamerfahrung, Retrospektive

**Links:**

<https://finding-marbles.com/retr-o-mat/was-ist-eine-agile-retrospektive>

<https://retromat.org/blog/best-retrospective-for-beginners>



## Hypothese (5)

### **Einführung:**

Eine Hypothese ist eine noch nicht bewiesene Annahme, deren Gültigkeit oder Ungültigkeit innerhalb der Umsetzung des Vorhabens zu validieren ist.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Eine Hypothese wird als vorläufige Annahme mit Bedingungen, unter denen sie gültig ist, formuliert. Hypothesen werden dazu verwendet, Szenarien zu entwickeln, die in der Folge durch Experimente bestätigt, verbessert oder verworfen werden. Sie fördern eine breite Betrachtung der Lösungsmöglichkeiten, um sich auf die bestgeeignete festzulegen.

### **Artefakte – aus der Praxis:**

Hypothese, Szenario, Szenarioanalyse, Experiment

### **Links:**

<https://de.wikipedia.org/wiki/Hypothese>



## Komplexität (Modelle) (2)

### **Einführung:**

Die Komplexität (*Complexity*) einer Aufgabenstellung ist durch mehrere Merkmale und Einflussfaktoren charakterisiert, welche miteinander in nicht messbarer und vom Zufall bestimmter Wechselwirkung stehen.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

In der systemischen Organisationslehre ist es wichtig, zwischen den Begriffen *komplex* und *kompliziert* unterscheiden zu können.

Komplexität (*Complexity*) ist durch folgende Merkmale charakterisiert:

Das System wird von mindestens zwei oder mehreren Faktoren beeinflusst. Die genaue Anzahl der beeinflussenden Faktoren ist eingangs nicht bekannt. Es ist nicht genau bekannt, wie stark, wann und in welcher Form sich die einzelnen Faktoren auf das System auswirken.

Ein gutes Beispiel für Komplexität ist das Wettergeschehen und dessen Prognosegüte. Aufgrund der stark verbesserten Komplexitätsmodelle konnte die Treffsicherheit der Wetterprognose erhöht, jedoch nicht vollständig gelöst werden.

### **Artefakte - aus der Praxis:**

Komplexitätsmodell, Experimente, Hypothesen

### **Links:**

<https://www.agile4work.de/post/2016/09/02/komplex-vs-kompliziert>



## Kompliziertheit (2)

### **Einführung:**

Die Kompliziertheit einer Aufgabenstellung birgt Herausforderungen, aber die Merkmale und Einflussfaktoren sind beherrschbar. Kompliziertheit ist daher mit Aufwand vollkommen lösbar.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

In der systemischen Organisationslehre ist es wichtig, zwischen den Begriffen *komplex* und *kompliziert* unterscheiden zu können.

Kompliziertheit (*Complicatedness*) ist durch folgende Merkmale charakterisiert:

Das System wird von mindestens zwei oder mehr bekannten Faktoren beeinflusst, diese Faktoren sind beherrschbar und stehen nicht in Wechselwirkung zueinander. Beherrschbar heißt in diesem Kontext, dass mit genug Einarbeitungszeit ein vollständiges Verständnis des Systems erreicht werden kann.

Das agile Vorgehen im Umgang mit Kompliziertheit ist die Strukturierung der Betrachtungs- und Lieferobjekte und das Herunterbrechen in Richtung einfacher Aufgaben.

Ein gutes Beispiel für Kompliziertheit ist der Flug zum Mond. Es ist vor Jahrzehnten geglückt, aber es gibt bei der Wiederholung ständig neue Herausforderungen, die es zu lösen gibt.

### **Artefakte – aus der Praxis:**

Objektstrukturplan, Betrachtungs- und Lieferobjekteplan

### **Links:**

<https://www.agile4work.de/post/2016/09/02/komplex-vs-kompliziert>



## Anforderungen und Ziele (3.02)

### Akzeptanzkriterien (5)

#### **Einführung:**

Im Vorfeld vereinbarte, eindeutige Akzeptanzkriterien sind die Voraussetzung für eine gemeinsame Sicht aller Vertragsparteien auf die Abnahme der Leistung.

#### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Um eine erfolgreiche Abnahme sicherzustellen, sind Kriterien zu definieren, welche die Überprüfung der Funktion abdecken. Die Akzeptanzkriterien sind so zu formulieren, dass diese eindeutig als *erfüllt* oder *nicht erfüllt* eingestuft werden können. Akzeptanzkriterien werden z. B. als Bestandteil von *User Stories* oder bereits bei der Vertragserrichtung festgelegt. Das kann über eine vereinbarte Definition of Done oder über das Ergebnis von Testfällen erfolgen.

#### **Artefakte – aus der Praxis:**

Liste der Abnahmekriterien, Defect Log, Vertrag, User Story, Definition of Done

#### **Links:**

<https://t2informatik.de/wissen-kompakt/akzeptanzkriterien>



## Benefits Mapping (3)

### **Einführung:**

*Benefits Mapping* dient dazu, den Kundennutzen sichtbar zu machen und festzustellen, welche Schritte für das Erreichen des Nutzens notwendig sind.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

*Benefits Mapping* unterstützt die Planung bzw. überwacht die Erreichung des Kundennutzens auf Basis eines konkreten Vorhabens. In der Regel beginnt man beim *Benefits Mapping* mit einer *Benefits Dependency Map*, um die Abhängigkeiten zwischen den Benefits sichtbar zu machen. Im Rahmen des Lifecycle eines Vorhabens/Produkts wird das *Benefits Mapping* primär fokussiert auf die Business Case Benefits bzw. auf einzelne oder mehrere Kennzahlen angewendet. Dazu gehört die Zuordnung von *Benefits Ownership*, *Benefits Plan*, *Benefits Measurement*, *Benefits Register* und *Benefits Tracking*.

### **Artefakte – aus der Praxis:**

Benefits Ownership, Benefits Plan, Benefits Measurement, Benefits Register, Benefits Tracking

### **Links:**

<https://businessanalystmentor.com/benefits-map>



## Definition of Done (DoD) (5)

### **Einführung:**

*Definition of Done* beinhaltet sowohl Akzeptanz- als auch Qualitätskriterien, die zur Bewertung des Fertigstellungsgrades herangezogen werden.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Die Betrachtung der *Definition of Done* wird zum Zeitpunkt der Planung und zu jedem beliebigen Zeitpunkt zur Bewertung der Zielerreichung herangezogen, um den Fertigstellungsgrad wiederholbar zu ermitteln. Das soll sicherstellen, dass das Ziel einer *User Story* erreicht und damit eine Übererfüllung (*Overengineering*) verhindert wird.

### **Artefakte - aus der Praxis:**

Scope Definition Workshop, Daily Huddle

### **Links:**

[https://de.wikipedia.org/wiki/Scrum#Definition\\_of\\_Done](https://de.wikipedia.org/wiki/Scrum#Definition_of_Done)

<https://agilescrumgroup.de/definition-of-done>



## Epic (5)

### **Einführung:**

Unter *Epic* versteht man eine thematische Gruppierung zusammengehörender *User Stories*, um eine gesamtheitliche Betrachtung des Vorhabens sicherzustellen.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Der Begriff *Epic* wird z.B. im SAFe®-Framework verwendet und beschreibt die Anforderung an eine Lösung auf einer hohen Abstraktionsebene als eine bedeutende Entwicklungsinitiative.

Die einzelnen *Epics* bilden das Solution Portfolio mit einem klaren Kundennutzen und entsprechenden Geschäftszielen, welches hinsichtlich eines definierten Wertstroms laufend optimiert wird. Während eine *User Story* eine konkrete Lösungsanforderung beschreibt, dienen *Epics* primär dazu, eine Übersichtsdarstellung einer Produkthanforderung zu erstellen, um das Entwicklungsziel mit einem eindeutig erkennbaren Geschäftsbeitrag zu erarbeiten. Diese Übersichtsdarstellung dient als Grundlage für die Definition von *User Stories* im *Product Backlog*.

### **Artefakte – aus der Praxis:**

User Story, Solution Portfolio, Wertstrom

### **Links:**

[https://de.wikipedia.org/wiki/Epic\\_\(Anforderungsmanagement\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Epic_(Anforderungsmanagement))

<https://framework.scaledagile.com/epic>



## Kata (2)

### **Einführung:**

Der Begriff *Kata* (Japanisch für Form) stammt aus der japanischen Kampfkunst und beschreibt die detaillierte Festlegung von Bewegungsabläufen. Das Kernbetrachtungselement von *Kata* ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess, um die Produktqualität permanent zu steigern.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Kata durchläuft einen vierstufigen Prozess, mit dem sich die Organisation kontinuierlich verbessern kann. Die vier Schritte sind:

- Bestimmen einer Vision oder Strategie
- Erfassen des aktuellen Zustands
- Definieren der angestrebten Zielbedingung
- Bewegung in Richtung des Zielzustands der Organisation, z. B. unter Zuhilfenahme des *Deming-Cycle*.

Durch schnelle, iterative Abfolge von *Plan-Do-Check-Act (PDCA)*-Zyklen werden Hindernisse aufgezeigt und deren Beseitigung sichergestellt.

### **Artefakte - aus der Praxis:**

Wiederholender Durchlauf der Optimierung, Deming-Cycle, Organisationsanalyse

### **Links:**

<https://www.informatik-aktuell.de/entwicklung/methoden/architektur-kata-als-trainingsform-agiler-teams>

[https://www.kata-school.de/wp-content/uploads/2017/11/May-Rother\\_Die\\_Entwicklung\\_wissenschaftlicher\\_Denk\\_und\\_Verhaltensweisen\\_durch\\_Ueben\\_von\\_KATA.pdf](https://www.kata-school.de/wp-content/uploads/2017/11/May-Rother_Die_Entwicklung_wissenschaftlicher_Denk_und_Verhaltensweisen_durch_Ueben_von_KATA.pdf)



## Produktvision (5)

### **Einführung:**

Die Produktvision (*Product Vision*) definiert abhängig vom Produkt den mittel- bis langfristig erreichbaren und realistischen Nutzen des entsprechenden Produkts aus der Kundenperspektive.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Die Produktvision betrachtet z. B. folgende Dimensionen:

- Zielgruppe
- Bedürfnisse der Zielgruppe
- Produkt
- Geschäftsziele
- Marktanalyse
- Mitbewerber
- Gewinnerwartungen
- Kostenfaktoren
- Bereitstellungschanäle

Die Produktvision dient als Grundlage für die Umsetzbarkeitsanalyse und in weiterer Folge für die Entwicklung des Kundennutzens. Weitere Betrachtungsobjekte der Produktvision sind Entscheidungen, wie z. B. gibt es einen Markt für das betreffende Produkt? Gibt es einen Bedarf für den im Produkt vorgesehenen Funktionsumfang? Das wiederum trägt zu einer Verfeinerung der Produktvision bei.

### **Artefakte – aus der Praxis:**

Produkt, Product Vision Board, Marktanalyse, Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, Zielgruppenanalyse

### **Links:**

<https://www.romanpichler.com/category/product-vision-and-strategy>



## User Story (5)

### **Einführung:**

Eine *User Story* (Anwendererzählung) ist eine aus der Kundensicht formulierte Lösungsanforderung.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

*User Stories* sind so zu formulieren, dass sie vom Team eindeutig verstanden werden und alle für die Realisierung relevanten Aspekte abdecken. Der Inhalt einer *User Story* orientiert sich an den fünf W-Fragen: *Wer möchte Was Wie Wann und Warum?*

*User Stories* werden im Rahmen des Designs gemeinsam mit den Akzeptanzkriterien zur Spezifikation von Anforderungen und den dafür benötigten Testfällen erstellt. Die Autor\*innen von *User Stories* und deren Akzeptanzkriterien sind idealerweise Schlüsselpersonen aus dem Kreis der Anwender\*innen. Der Nutzen der *User Story* ist IMMER zu betrachten.

Der *Product Owner* strukturiert, priorisiert und moderiert die Fertigstellung der *User Stories*. *User Stories* werden im *Product Backlog* gesammelt und in einer *Story Map* (Bestehend aus *Epic* und *User Stories*) strukturiert. Mit den zur *User Story* gehörenden Akzeptanzkriterien (funktionale und nicht funktionale) beschreiben Kunden, wie sie ihre Teilbereiche des Produkts testen würden.

### **Artefakte - aus der Praxis:**

Story Card, Story Map, Akzeptanzkriterien, Test-Cases

### **Links:**

[https://de.wikipedia.org/wiki/User\\_Story](https://de.wikipedia.org/wiki/User_Story)

<https://www.atlassian.com/de/agile/project-management/user-stories>

<< BACK

## Value Proposition (3)

### **Einführung:**

Ein Nutzenversprechen (*Value Proposition*) beschreibt, welchen Nutzen das Produkt den Kunden und den Empfänger\*innen der Leistung (z. B. Benutzer\*innen) bietet.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Das Nutzenversprechen (*Value Proposition*) dient dazu, herauszuarbeiten, welche Kaufargumente für Kunden entscheidend sind. Es gibt mehrere Werkzeuge zur Darstellung wie z.B. den *Value Proposition Canvas* oder eine *Value Map*.

Ein Beispiel wäre ein Produkt, das geringere Emissionswerte bei Erhöhung des Wirkungsgrades liefert.

### **Artefakte – aus der Praxis:**

Value Map, Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, Value Proposition Canvas

### **Links:**

<https://de.wikipedia.org/wiki/Nutzenversprechen>

<https://digitaleneuordnung.de/blog/value-proposition-canvas>



## Zielanalyse (3)

### **Einführung:**

Die Zielanalyse wird sowohl in der agilen als auch in der klassischen Vorgehensweise auf unterschiedlichen Ebenen durchgeführt. Beginnend vom Portfolio geht man in die Tiefe, um Releases und *Backlog Items* einer groben Planung zuzuordnen.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Die Zielanalyse ist auch in agilen Vorhaben zwingend erforderlich, um Entscheidungen für die Leistungsplanung treffen zu können bzw. die Anforderungen an ein *MVP* festlegen zu können.

Beispiele für mögliche Entscheidungen:

- Besteht ausreichendes Marktpotenzial für den Verkauf dieses Vorhabens?
- Wie viele parallele Teams muss ich für die Erbringung der Leistung einsetzen?
- Kann die Marktreife zu einem definierten Zeitpunkt sichergestellt werden?
- Wie viele Kunden, die das *MVP* produktiv einsetzen, werden benötigt, um eine qualitative Rückmeldung zu bekommen?

### **Artefakte - aus der Praxis:**

Minimum Viable Product (MVP), Analysen für die Entscheidungsgrundlage

### **Links:**

<https://businessmap.io/agile/agile-at-scale/okrs-in-agile>



## Leistungsumfang und Lieferobjekte (3.03)

### Backlog (5)

#### **Einführung:**

Ein *Backlog* beschreibt Lieferobjekte, welche im Rahmen der Produktentwicklung oder bei der Erweiterung eines bereits am Markt befindlichen Produkts definiert wurden.

#### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

*Backlog* steht für eine Sammlung geplanter Aufgaben, die einem Entscheidungsprozess bezüglich ihrer Realisierung unterzogen werden müssen. Bei einem agilen Vorgehen unterscheiden wir zwischen dem *Product Backlog* und dem *Sprint Backlog*. Der *Product Backlog* enthält jeweils die aktuell bekannten und geplanten Anforderungen an das zukünftige Produkt. Dabei ist der agile *Product Backlog* nicht mit dem klassischen Lastenheft zu verwechseln, weil beim agilen Vorgehen nicht zwangsweise 100 % realisiert werden müssen.

Der *Product Owner* entscheidet, welche *Backlog Items* aus dem *Product Backlog* dem *Sprint Backlog* zugeordnet werden. In einem oder mehreren *Sprints* soll ein funktionsfähiges Produkt entwickelt oder weiterentwickelt werden. Deshalb wird bereits vorab im *Sprint-Planning-Meeting* entschieden, welche Anforderungen aus dem *Product Backlog* im nächsten *Sprint* bearbeitet werden sollen.

Auch auf Portfolio-Ebene können *Backlogs* geführt werden, die als Sammlung für die relevanten Portfolioelemente fungieren.

#### **Artefakte – aus der Praxis:**

Backlog Item, Backlog Liste, Scope der Iteration, des Sprints oder des Cycles

#### **Links:**

<https://www.inloox.de/unternehmen/blog/artikel/scrum-grundlagen-einfach-erklart-der-product-backlog>

<https://www.inloox.de/unternehmen/blog/artikel/scrum-grundlagen-einfach-erklart-der-sprint-backlog>



## Minimum Marketable Product (MMP) (4)

### **Einführung:**

Bei einem *Minimum Marketable Product (MMP)* handelt es sich um die minimale Funktionalität, welche als Release den Kunden zur Verfügung gestellt werden kann und einen Nutzen für ihr Geschäft darstellt.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Das Erstellen eines *MMP* reduziert die Komplexität einer Entwicklung, da das den Kunden frühzeitig übergebene Produkt seine Leistungsfähigkeit bereits im Produktiveinsatz unter Beweis stellen kann.

Bei dieser Art von Entwicklung steht der Kundennutzen und die frühe Sichtbarkeit am Markt durch den frühzeitigen Einsatz im Vordergrund. Ein Bankprodukt, welches z.B. nur die Teilfunktionalität der Geldübertragung im ersten Release beinhaltet, stellt die frühe Sichtbarkeit am Markt sicher.

Das *MMP* ist kein *Prototyp* mehr, allerdings mit nur wenigen, aber erfolgversprechenden Features ausgestattet. Bei diesem an die Kunden übergebenen Produkt handelt es sich bereits um ein eigenständiges Produkt, welches in weiteren Schritten seinen vollen Funktionsumfang/seine volle Leistungsfähigkeit erhält.

### **Artefakte – aus der Praxis:**

Production Release, Funktionsbeschreibung

### **Links:**

<https://www.imaginarycloud.com/blog/what-is-minimum-marketable-product?>

<https://premieragile.com/mmp-vs-mvp-vs-mmff/>



## Minimum Viable Product (MVP) (4)

### **Einführung:**

Ein *Minimum Viable Product (MVP)* ist das erste einsetzbare und funktionsfähige Produkt, welches einem ersten *User Acceptance Test* durch die Kunden unterzogen werden kann und in weiteren *Iterationen* in Richtung *MVP* weiterentwickelt wird.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

*MVP* führt zu einer frühzeitigen Sichtbarkeit am Markt und stellt ein rasches Feedback der Kunden sicher, ob die Entwicklung den Erwartungen entspricht und berücksichtigt dabei auch potenzielle neue Features und die Prozessoptimierung durch Anwender\*innen. Es ermöglicht einen schrittweisen Aufbau von Wissen durch Reduktion der Komplexität und sorgt für Risikominderung bezüglich Akzeptanzproblemen am Markt.

### **Artefakte – aus der Praxis:**

User Acceptance Test, Entwicklungsstufenplan, Prototyp

### **Links:**

[https://de.wikipedia.org/wiki/Minimum\\_Viable\\_Product](https://de.wikipedia.org/wiki/Minimum_Viable_Product)

<https://t2informatik.de/wissen-kompakt/minimum-viable-product/>

<< BACK

## Ordering on Value (Order by Value) (1)

### **Einführung:**

*Order by Value* bedeutet, dass Features eines Produkts nach dem geschäftlichen Nutzen der Organisation und deren Kunden priorisiert werden.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Die optimale Berücksichtigung der Kriterien für die Priorisierung ist ein Gleichgewicht zwischen den – im Folgenden – konkurrierenden Faktoren herzustellen:

- Business Value
- Kosten
- Zeitliche Kritikalität
- Technische Abhängigkeiten
- Risiken/Chancen
- Qualität

Die Priorisierung erfolgt dabei nach dem geschäftlichen Nutzen der Organisation und deren Kunden.

### **Artefakte – aus der Praxis:**

Geschäftlicher Nutzen, Kundennutzen

### **Links:**

<https://axify.io/blog/agile-prioritization-techniques>

<https://productschool.com/blog/product-fundamentals/ultimate-guide-product-prioritization>



## Technische Schulden (1)

### **Einführung:**

Unter technischen Schulden (*Technical Debts*) versteht man Qualitätsmängel oder Qualitätsverbesserungen, die zu betrachten sind.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Bei der finalen Fertigstellung eines Releases sind offene Punkte den technischen Schulden zuzuordnen, welche vom agilen Team innerhalb der Iteration noch zu bearbeiten sind. Offene Punkte, die im Zuge von Tests auftreten, werden entweder innerhalb der Iteration behoben oder werden den technischen Schulden zugeordnet.

### **Artefakte aus der Praxis:**

Liste der technischen Schulden

### **Links:**

[https://de.wikipedia.org/wiki/Technische\\_Schulden](https://de.wikipedia.org/wiki/Technische_Schulden)



## Ablauf und Termine (3.04)

### Geschwindigkeit (4)

#### **Einführung:**

In der agilen Entwicklung wird die Geschwindigkeit (*Velocity*) der Entwicklung durch die Anzahl an gelieferten *Story Points* pro Zeiteinheit bestimmt.

#### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Die *Velocity* wird dazu verwendet, um die Planung für die kommende *Iteration* zu unterstützen. Dabei geht es um die Zuordnung von *Backlog Items* zur *Iteration*, wobei die Leistungsfähigkeit des jeweiligen Teams in die Betrachtung einbezogen werden muss. Die *Velocity* wird am Ende jeder *Iteration* durch Vergleich der geplanten Menge an *Story Points* versus der erreichten ermittelt.

#### **Artefakte – aus der Praxis:**

Story Points, Burn Down Chart, Iteration

#### **Links:**

<https://www.agile-academy.com/de/scrum-master/was-bedeutet-velocity-fuer-ihr-team>

<https://de.wikipedia.org/wiki/Burn-Down-Chart>



## Ideal Hours (1)

### **Einführung:**

Unter *Ideal Hours* versteht man eine Zeitplanung, bei welcher eine Umsetzung unter idealen Bedingungen angenommen wird. Hindernisse werden dabei bewusst ausgeschlossen und nicht betrachtet.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Die idealisierte Planung wird als Grundlage verwendet, um eine entsprechende Risiko-Beaufschlagung durchführen zu können und dabei ein doppelt einberechnetes Risiko zu vermeiden. Eine durchgängige Betrachtung setzt voraus, dass quer über alle Planungsbereiche vom Idealfall ausgegangen wird, z. B. Durchlaufzeiten, Lieferzeiten, Personalverfügbarkeit, Null-Fehler-Ansatz.

### **Artefakte – aus der Praxis:**

Release-Planung, Story Points, Backlog Items

### **Links:**

<https://premieragile.com/story-points-vs-ideal-hours>

<https://www.memtime.com/blog/buffer-time>

[https://en.wikipedia.org/wiki/Critical\\_chain\\_project\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Critical_chain_project_management)



## Kadenz (2)

### **Einführung:**

*Kadenz* beschreibt den Rhythmus von *Iterationen* und *Ritualen* in agilen Methoden und ist vor allem von der Länge der *Iterationen* abhängig.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Durch den Ablauf von *Iterationen* mit definierter Dauer ergibt sich für das Team und die Stakeholder ein zeitliches Muster, welches Struktur und Orientierung schafft. Bei einem *Scrum-Team* mit jeweils n-Wochen *Iterationen* könnte diese z. B. so aussehen:

- Montag: Sprintplanungsmeeting
- Dienstag bis Donnerstag: Ungestörtes Arbeiten an den User Stories
- Freitagvormittag: Präsentation der Sprint-Ergebnisse für die Kunden
- Freitagnachmittag: Retrospektive

Die wiederkehrenden Muster geben dem Team Orientierung und helfen auch den Kunden, die in diesem Beispiel jeden Freitag die Aufgabe haben, Feedback zum Produkt zu geben.

### **Artefakte - aus der Praxis:**

Story Point, Iteration, Sprintplanung

### **Links:**

<https://www.agile-academy.com/de/agiles-lexikon/cadence-rhythmus>

<https://www.atlassian.com/agile/project-management/sprint-cadence>

<https://bigpicture.one/blog/sprint-cadence-iteration>



## Release Planning (5)

### **Einführung:**

*Release Planning* wird benötigt, um die *Product Roadmap* auf der Zeitachse abzubilden. Jedes *Release* wird danach weiter auf eine oder mehrere *Iterationen* aufgeteilt.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Der *Release-Planning-Prozess* besteht aus den folgenden Teilschritten:

- Zuordnung der *Releases* zur Zeitachse
- Festlegung der Funktionalität/des Ergebnisses einzelner *Releases*
- Testplanung für die Funktionalität der *Releases*
- Definition der Anzahl an *Iterationen* (*Cycles, Waves, Sprints*), die für ein *Release* erforderlich sind, Diese Vorgehensweise impliziert klare, spezifische und messbare Ziele des jeweiligen *Releases* und damit des gesamten Produkts aus der Kundenperspektive.

*Release Planning* ermöglicht Organisationen fundierte Investmententscheidungen für ein *Release* zu treffen und die Erwartungen von Stakeholdern und agilen Teams zu synchronisieren.

### **Artefakte - aus der Praxis:**

Product Roadmap, Release, Release-Plan, Testplanung, Backlog Item

### **Links:**

<https://www.agile-academy.com/de/agiles-lexikon/releaseplan>

<https://www.visual-paradigm.com/scrum/what-is-scrum-release-planning>



## Sprint-Planung (4)

### **Einführung:**

In der Sprint-Planung (*Sprint Planning*) erfolgt die grobe Zuordnung der *Backlog Items* zum jeweiligen *Sprint*. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf der Erfüllung eines Kundennutzens. Am *Sprint-Ende* liegt ein in sich geschlossenes funktionales Zwischenprodukt vor.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Wenn im agilen Umfeld in *Iterationen* gearbeitet wird, gibt es zu Beginn einer *Iteration* ein Meeting, in welchem der *Scope* der betreffenden *Iteration* festgelegt wird, z. B. das *Sprint-Planning-Meeting* im Zusammenhang mit *Scrum*. Der Rolle *Product Owner* fällt dabei eine entscheidende Verantwortung bei der Festlegung des *Scopes* zu. Das Team ist dabei in den Entscheidungsprozess (Commitment des Teams zum *Sprint-Ziel*) einbezogen, weil es für die erfolgreiche Umsetzung des *Scopes* im *Sprint* verantwortlich ist.

### **Artefakte – aus der Praxis:**

Backlog Item, Release, technisches Design, Sprint-Planning-Meeting

### **Links:**

[https://de.wikipedia.org/wiki/Scrum#Sprint\\_Planning](https://de.wikipedia.org/wiki/Scrum#Sprint_Planning)

<https://www.agile-academy.com/de/scrum-master/sprint-planning-definition-ablauf-wichtige-tipps>



## Story Points (5)

### **Einführung:**

*Story Points* werden als Hilfsmittel zur Schätzung des Aufwands eingesetzt. Zum Unterschied anderer Schätzmethoden wird bei *Story Points* eine relative Einheit (z.B. T-Shirt Sizes) angenommen.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Die Anzahl der *Story Points* einer *Iteration* sind ein Indikator für z. B. Komplexität, Realisierungsgeschwindigkeit und Realisierungskosten. Ziel der *Story Points* ist es, die Realisierbarkeit der *Iteration* gemeinsam mit dem Team zu bewerten.

Die Festlegung der Menge und *Story Points* erfolgt unter Berücksichtigung von z. B.:

- Komplexität
- Unsicherheit/Risiko
- Aufwand
- bekanntes oder neues Feature

Das *Burn Down Chart* zeigt den Fortschritt an erreichten *Story Points* auf der Zeitachse der *Iteration*.

### **Artefakte – aus der Praxis:**

Burn Down Chart, *Iteration*

### **Links:**

<https://www.atlassian.com/de/agile/project-management/estimation>

<https://resources.scrumalliance.org/Article/story-point-estimation>

<https://productschool.com/blog/product-strategy/story-points>



## Time Box (5)

### **Einführung:**

Die *Time Box* entspricht einer festgelegten Zeiteinheit in der agilen Entwicklung, welcher unterschiedlich lange Zeitabschnitte zugeordnet werden können, z. B. die Dauer eines wichtigen Meetings oder ein Entwicklungsabschnitt innerhalb einer Iteration.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Einer *Time Box* wird ein Inhalt bzw. das zu erwartende Ergebnis zugeordnet, z. B. die Entscheidung in einem Meeting. Einer spezifischen *Time Box* wird eine exakte Zeitdauer zugeordnet und strikt eingehalten.

Die Einhaltung der exakten Zeitdauer steht über der Fertigstellung der Funktionalität. Noch offene Teile werden in eine nachfolgende *Time Box* verschoben oder gestrichen. Ziel der Definition von *Time Boxes* ist es, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und sich nicht ablenken zu lassen.

### **Artefakte – aus der Praxis:**

Zeiteinheit, Iteration, Sprint-Planung

### **Links:**

<https://scrum-master.de/Scrum-Meetings/Time-Boxing>



## Planung und Steuerung (3.10)

### Backlog (5)

#### **Einführung:**

Ein *Produkt Backlog* beinhaltet eine Liste von funktionalen Anforderungen, die für die Entwicklung des Produkts umzusetzen sind. Der *Backlog* dient dem Entwicklungsteam dazu, ein Verständnis für die Funktionalität des Produkts zu erlangen.

#### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Ein *Backlog* steht für projektbezogene Aufgaben, deren Realisierung pro *Iteration* entschieden werden muss. Das Hauptkriterium für die Realisierungsentscheidung ist der Beitrag zum Kundennutzen in Bezug zur *Release Planung*. Federführend für die Realisierungsentscheidung ist der *Product Owner*.

#### **Artefakte – aus der Praxis:**

Product Backlog, funktionale Anforderungen

#### **Links:**

<https://www.inloox.de/unternehmen/blog/artikel/scrum-grundlagen-einfach-erklart-der-sprint-backlog>



## Hindernisse (2)

### **Einführung:**

Als Hindernisse (*Impediments*) werden alle Einflüsse und Ereignisse bezeichnet, die das agile Vorhaben negativ beeinflussen. Hindernisse könnten eine Auswirkung auf z. B. die Durchlaufzeit, die Funktionalität und die Kosten haben.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Auf Ebene der *Iterationen* werden Hindernisse dokumentiert. Ziel ist es, entsprechende Strategien zur Vermeidung oder Entfernung von Hindernissen zu erarbeiten, um die Umsetzung entsprechend sicherzustellen. Hindernisse können z. B. Unklarheiten bezüglich umzusetzender *User Stories*, Organisationsprozesse oder mangelndes Commitment wichtiger Stakeholder sein.

### **Artefakte - aus der Praxis:**

Hindernis, Vermeidungsstrategie

### **Links:**

<https://agilescrumgroup.de/impediments-in-scrum/#was-ist-ein-impediment-in-scrum>



## Information Radiator (Informationstrahler) (3)

### **Einführung:**

Ein *Information Radiator* stellt Informationen über den aktuellen Fortschritt eines Vorhabens und den Forecast an einem zentralen Ort zur Verfügung.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Die Aktualität bzw. deren Veränderung steht beim *Information Radiator* im Mittelpunkt (z. B. Anzahl der Tage bis zum Go-Live des Vorhabens bzw. des nächsten *Releases*, Anzahl an positiv und negativ getesteten Testfällen). Bei dieser Form der Kommunikation soll eine breite Personengruppe angesprochen werden.

### **Artefakte – aus der Praxis:**

Kennzahl (z. B. Anzahl der Tage bis zum Go-Live), aktuelle Information (z. B. welche Funktionalität wurde getestet), Epic

### **Links:**

<https://modusinstitute.com/blog/agile-information-radiator>



## Kanban (4)

### **Einführung:**

*Kanban* ist eine Methode, um den Bearbeitungsstatus des Entwicklungsprozesses für ein Vorhaben zu visualisieren und zu verfolgen. Die einzelnen Lieferobjekte des Vorhabens bilden den Betrachtungsgegenstand, sie werden in Zeilen/Spalten dargestellt. In den Spalten ist der Fortschritt abzubilden.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

*Kanban* unterstützt das Team bei der Bewertung des Arbeitsfortschritts von einem oder mehreren parallel durchzuführenden Arbeitsschritten. Durch die bewusste Einschränkung, welche Aufgaben im *Kanban-Board* dargestellt werden, wird die Übersichtlichkeit in Bezug auf den Arbeitsfortschritt der *Iteration* deutlich verbessert.

Des Weiteren kann zusätzlich mit Hilfe von Qualitätskennzahlen, wie z. B. *Work in Progress (WIP)*, eine quantifizierbare Aussage zum Fortschritt getätigt werden. So können z. B. Rückschlüsse auf Engpässe oder Fehlerhäufigkeit getroffen werden.

### **Artefakte – aus der Praxis:**

Definition of Done, Kanban-Board, Kennzahlen

### **Links:**

<https://www.it-agile.de/agiles-wissen/kanban/was-ist-kanban>

<https://kanbanize.com/de/kanban-ressourcen/kanban-erste-schritte/was-ist-kanban-board>



## Retrospektive (5)

### **Einführung:**

*Retrospektive* ist ein Workshop, welcher am Ende einer *Iteration* durchgeführt wird, um aus der Vergangenheit zu lernen und Verbesserungen für die weitere Vorgehensweise abzuleiten.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Bei einem *Retrospektive-Workshop* wird am Ende einer *Iteration*, losgelöst vom Inhalt, vor allem auch der Teamprozess und die Arbeitsweise hinterfragt. An einem *Retrospektive-Workshop* sollen alle an der *Iteration* beteiligte Personen, unabhängig von ihren Rollen, teilnehmen.

### **Artefakte – aus der Praxis:**

Backlog Item, agiles Team, Iteration

### **Links:**

<https://www.it-agile.de/wissen/agile-teams/retrospektiven/>



## Verzugskosten (2)

### **Einführung:**

Bei verspätetem Eintritt des Nutzens entstehen für Kunden Verzugskosten, z. B. Gewinnentgang, Mehrkosten durch manuelle Bearbeitung oder durch Pönalezahlungen.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Bei agilen Vorhaben wird der verspätete Eintritt des Kundennutzens über Verzugskosten in Form von Schadensersatz in die Vertragsgestaltung integriert. Bei agilen Vorhaben treten Pönalen bezüglich Lieferverzugs in den Hintergrund.

Ein Beispiel: Zwei Personen müssen für drei Monate weiter beschäftigt werden, da die automatisierte Funktion nicht zeitgerecht zur Verfügung gestellt wurde.

Das Schadensausmaß berechnet sich wie folgt:  $2 \times 3 \times \text{Anzahl der Monatsstunden} \times \text{Kosten pro Stunde}$ .

### **Artefakte – aus der Praxis:**

Liefertermin, Schadensausmaß

### **Links:**

<https://hub.hslu.ch/management-and-law/2020/02/12/wenn-agile-projekte-aus-dem-Ruder-laufen-legal-lessons-learned/>



## Zeremonie (1)

### **Einführung:**

*Zeremonien (Rituale)* werden sowohl im klassischen als auch im agilen Umfeld zur Anwendung gebracht. Der Ablauf erfolgt nach einem festgelegten Protokoll oder Ritus. Darunter versteht man z.B. regelmäßig stattfindende Workshops und Meetings.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Meetings oder Zeremonien sind ein wichtiger Teil bei der Realisierung von Vorhaben oder Projekten.

Dazu zählen unter anderem:

- Projektstart-Workshop
- *Sprint-Planung*,
- *Daily Standup*, *Daily Huddle* oder *Daily Scrum-Meeting*,
- *Iterationsreview*,
- *Retrospektive*
- Feiern am Ende eines Releases

*Agile Zeremonien* vereinfachen die Kommunikation und Zusammenarbeit im gesamten Team.

### **Artefakte – aus der Praxis:**

Planungsunterlagen für die oben genannten Meetings, Boards, Fotos, Action Lists, ...

### **Links:**

<https://www.atlassian.com/de/agile/scrum/ceremonies>

<https://projektmanagementhandbuch.de/handbuch/projektplanung/kick-off-workshop>



## Selektion und Balance (3.14)

### Key Performance Indicators (KPI) (2)

#### **Einführung:**

Ein *Key Performance Indikator (KPI)* ist eine Kennzahl, die auf einen Blick Auskunft über ein bestimmtes Thema gibt. Dieser wird im agilen Vorhaben bzw. in Projekten verwendet, um die Qualität und den Fortschritt zu messen. *KPIs* werden z. B. als Steuerungsinstrument für die Früherkennung erforderlicher korrekativer Maßnahmen herangezogen.

#### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Für die *KPIs*, wie z. B. die Anzahl an zu liefernden *Story Points*, die Anzahl der offen gebliebenen *Story Points*, die Anzahl der verschobenen *Backlog Items* werden situationsabhängig Grenzwerte definiert. Für den Fall einer möglichen Grenzwertüberschreitung sind Korrekturmaßnahmen zu definieren.

#### **Artefakte – aus der Praxis:**

Definition der Grenzwerte, Velocity, Story Points

#### **Links:**

<https://de.wikipedia.org/wiki/Key-Performance-Indicator>

<https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Kennzahlen/Key-Performance-Indicators-KPI.html>



## Lean Budgets (2)

### **Einführung:**

Hinter dem Begriff *Lean Budget* steht ein Budget für ein Portfolio, eine Produktgruppe oder ein Produkt. Das Budget wird direkt einem Portfolio, einer Produktgruppe oder einem Produkt zugeordnet und das Team übernimmt die Verantwortung für den optimalen Budgeteinsatz.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Beim *Lean Budget* hat der/die Budgetverantwortliche die Aufgabe, das *Lean Budget* gemäß der Unternehmensstrategie einzusetzen.

Es folgt eine beispielhafte Aufzählung möglicher Kriterien:

- Anpassung bzw. Ausrichtung des Portfolios, der Produktgruppe oder eines Produkts an der aktuellen Strategie des Unternehmens
- Optimierung des vorhandenen Portfolios durch Verbesserungen
- Optimierung des vorhandenen Portfolios durch Anpassung
- durch Verbesserungen
- durch Anpassung des Produktportfolios

Bei klassischen Budgetierungen gibt es eine Freigabe für eine definierte Anzahl an gezielten Vorhaben auf der Basis eines zugeordneten Budgets.

### **Artefakte - aus der Praxis:**

Portfolio-Strategie, Produktstrategie, zugeordnetes Budget

### **Links:**

<https://www.ibm.com/de-de/think/topics/lean-budgeting>



## Portfolio Canvas (4)

### **Einführung:**

Das *Portfolio Canvas* – aus der Methode SAFe® – wird verwendet, um aus der Perspektive der Produktportfoliovision einen Überblick über die Verteilung der Wertströme (*Value Stream*) und über den damit verbundenen Kundennutzen zu erhalten. Ziel ist es, die Basis für eine Optimierung zu schaffen.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Die Anwendung der *Portfolio-Canvas-Methode* setzt voraus, dass das Budget dem zu optimierenden *Wertstrom* bzw. einer spezifischen Produktgruppe zugewiesen wird.

Die für die Realisierung des Produktportfolios eingesetzten Ressourcen/Kostenbelastung werden dabei bereits frühzeitig in Relation zum erwarteten Gewinn analysiert.

### **Artefakte – aus der Praxis:**

Epic, User Story, Value Stream

### **Links:**

<https://www.leanwisdom.com/blog/portfolio-canvas>

## Strategische Themen (4)

### **Einführung:**

Die strategischen Themen in agilen Vorhaben orientieren sich an der Portfolio- bzw. Produktstrategie, welche im Einklang mit der Unternehmensstrategie stehen muss. Treten Widersprüche auf, sind entsprechende Korrekturmaßnahmen zu setzen.

### **Wissen-Basis-Element (Inhalt, Schlüsselbegriff):**

Die Portfolio- bzw. Produktstrategie definiert den Wertbeitrag der Produkte zum Unternehmenserfolg. Damit ist eine unmittelbare Beziehung zur Unternehmensstrategie gegeben. Nutzen und Wertbeitrag für Kunden aus Sicht des eigenen Unternehmens müssen dabei einer ganzheitlichen Betrachtung unterzogen werden. Während die Produktportfolio- bzw. die Produktstrategie einem kurzfristigen Wandel unterliegen, erfolgt die Ausrichtung der Unternehmensstrategie längerfristig.

### **Artefakte – aus der Praxis:**

Unternehmensstrategie, Portfolio- und Produktstrategie

### **Links:**

<https://www.agile-academy.com/de/product-owner/unternehmensstrategie-vs-produktstrategie>

[https://centricconsulting.com/blog/strategic-portfolio-management-with-agile\\_nbp](https://centricconsulting.com/blog/strategic-portfolio-management-with-agile_nbp)

<< BACK



*Helping to achieve a  
world in which all  
projects succeed*

## 7. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

<b>Abkürzung</b>	<b>Bedeutung</b>
CCT	Consultants, Coaches, Trainer
DoD	Definition of Done
ICB	International Competence Baseline
ICBA	International Competence Baseline Agile
IPMA®	International Project Management Association
CE	Competence Element
KCI	Key Competence Indicator
KI	Künstliche Intelligenz
KPI	Key Performance Indicator
LeSS®	Large Scale Scrum
MMP	Minimum Marketable Product
MVP	Minimum Viable Product
OCB	Organisational Competence Baseline
PDCA	Plan-Do-Check-Act (Denim cycle)
pma	PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA
SAFe®	Scaled Agile Framework
SMART	spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert

## 8. DAS REDAKTIONSTEAM



### Gerhard Zimmert, \*1963

Gerhard Zimmert ist seit 43 Jahren in unterschiedlichen PM-Rollen im nationalen und internationalen Einsatz, Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement, Risiko-, Qualitäts- sowie Testmanagement. Seine Themenschwerpunkte: Agiles Vorgehen, Risikomanagement und Krisenmanagement von Projekten und Programmen. Er hat in unterschiedlichen Branchen gearbeitet, z.B. Telekommunikation, Anlagenbau, Hard- und Softwareentwicklung, Mergers & Akquisition, Reorganisation, IT und Geschäftsprozessmanagement. Er ist als Assessor für verschiedene pma/IPMA® Zertifizierungen im Projektmanagement und Agile Leadership im Einsatz, schreibt Fachartikel und Fachbücher.



### Germana Rosa Heinrich, \*1963

Germana Rosa Heinrich verfügt über mehr als 40 Jahre internationale Berufserfahrung in unterschiedlichen Rollen des Projekt-, Programm- und Portfoliomanagements. Seit vielen Jahren ist sie als selbstständige Senior Project Managerin, Beraterin, Trainerin und Coach tätig, mit Schwerpunkten auf komplexen IT-, Organisations- und Transformationsprojekten in der Privatwirtschaft sowie in der öffentlichen Verwaltung. Sie ist langjährige Assessorin für IPMA® Italy- und pma Zertifizierungen. Ihre Tätigkeit umfasst sowohl klassisches als auch agiles Projektmanagement in internationalen und interkulturellen Kontexten.



### Johann Siegl, \*1961

Johann Siegl ist seit 40 Jahren in unterschiedlichen PM-Rollen im nationalen Programm-, Projekt- und Portfoliomanagement tätig. Seine Schwerpunkte liegen auf komplexen IT-Infrastruktur- und Softwareprojekten sowie auf agilen Vorgehensmodellen in diesen Bereichen. Aktuell beschäftigt er sich intensiv mit dem Einsatz *Künstlicher Intelligenz* im Projektmanagement. Darüber hinaus ist er als Assessor für verschiedene pma/IPMA® Zertifizierungen im Projektmanagement und Agile Leadership im Einsatz und verfasst regelmäßig Fachartikel und arbeitet an einschlägigen Publikationen mit.

Das Dokument ICB4 in einer agilen Welt, IPMA® Version 2.0 ÖSTERREICHISCHE FASSUNG, stellt eine umfassende Kompetenzübersicht für Personen bereit, die im Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement tätig sind und dabei agile Methoden anwenden möchten, um den Kundennutzen in den Vordergrund zu stellen.

Die ICB4 in einer agilen Welt dient zur Ausbildung, Karriereentwicklung, Weiterbildung, Zertifizierung, Standardisierung, Forschung, Fachliteratur und zum Wissensmanagement. Dieser Reference Guide beschreibt, wie die Kompetenzen der ICB4 in einer agilen Welt interpretiert werden können. Die pma WISSENS BOX stellt eine unterstützende Unterlage mit Links zum schnellen Einstieg und Auffinden von den in der ICB4 in einer agilen Welt beschriebenen agilen Wissenselementen dar.

Ziel von pma und IPMA® ist es, dass dieser Standard als tägliches Werkzeug für das Arbeiten in agilen Organisationen eingesetzt wird. IPMA® und pma wünschen allen, dass sie damit effizient und effektiv im Erzielen der erwünschten Projektergebnisse werden,... **Helping to achieve a world in which all projects succeed.**

Die Wissensbox ist eine Produktion der pma, basierend auf der ICB4 in einer agilen Welt von IPMA®.

---

# ICB Agile 4

## FÜR LEVEL D/C ZERTIFIZIERUNG IN EINER AGILEN WELT

---

Österreichische Fassung  
Version 2.0



[www.pma.at](http://www.pma.at)