

# Handbook Agile Management (Management 4.0 - Handbook for Agile Practices - Release 1.0)

Im April 2017 wurde das Release 1.0 von "Management 4.0 - Handbook for Agile Practices" fertiggestellt! Das Buch ist erhältlich als eBook und Softcover via Books on Demand (BoD). Die Fachgruppe "Agile Management" der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. freut sich über diesen Erfolg und bedankt sich bei allen Beteiligten.

Die hier bestehenden Seiten, deren Entwicklung unter dem Titel "Handbook for Agile Management" begonnen hatten und die ein Dokument der Entstehung des Handbuchs darstellen, werden zunächst bestehen gelassen, aber nicht aktualisiert und gewartet.

<https://www.bod.de/buchshop/management-4-0-9783743189294> bzw. <http://tiny.cc/management40> oder <https://www.amazon.de/Management-4-0-Handbook-Agile-Practices/dp/3743189291>

[Hier gibt es eine Leseprobe.](#)

Das Buch Management 4.0 wird in einer zweiten, erweiterten Auflage erscheinen und ist bereits in Bearbeitung (Release 2). Interessierte Autoren wenden sich bitte an Alfred Oswald oder Wolfram Müller. Kontaktdaten siehe unten.

*Die Fachgruppe "Agile Management" der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V., Hamburg, 08.04.2017*



**Informationen zum Buch (DE/EN):**

### **Wer sollte dieses Buch lesen?**

Dieses Buch wurde für jeden geschrieben, der sich für Agilität interessiert, oder agil sein muss. Es richtet sich an diejenigen, die tieferes Wissen darüber erfahren wollen, was die Agile Welt zusammen hält. Sie können es aus der Perspektive eines Top Managers oder Entscheidungsträgers lesen, der den Drang verspürt, agiler handeln zu müssen. Sie können es jedoch auch aus der reinen Anwenderperspektive betrachten.

### **Was erhalten Sie?**

Ein systemisches Bild von Agilität – damit Sie Ihr eigenes System (Ihr Team, Ihre Abteilung, Ihre Firma, Ihr Business-Netzwerk) analysieren und Anwendungsfelder sowie tatsächliche konkrete Bedarfe für Agilität identifizieren und bewerten können.

Die Zutaten eines Agilen Mind-Sets – damit Sie Ihre Organisation transformieren und eine Agile Kultur in ihr entwickeln können.

Die theoretische Grundlage Agiler Prinzipien – damit Sie durchdringend verstehen und bewerten können, welchen Wert die im Buch enthaltenen Experten-Meinungen für Sie und Ihre Organisation bedeuten. Sie erhalten die notwendigen Fähigkeiten, Agile Frameworks organisationspezifisch anzupassen, ohne die essentiellen Bausteine zu vergessen.

*Anregungen für selbständige Reflektion – damit Sie die Fähigkeit entwickeln, Agilität weiterzuentwickeln und vor dem Mainstream zu bleiben.*

### **Who should read this Book?**

This book is written for anyone who is interested in agility or needs to be agile. It is for those who seek deeper knowledge about what keeps the agile world together. You can read it from the perspective of a top manager or decision maker who feels the urge to be more agile. But you can also take the book and just follow it from the perspective of a user.

### **What do you get?**

A systemic picture of agility - to enable you to analyze your system (your team, your department, your company or your business network) and identify fields of agile application and the specific need for agility.

The ingredients of an agile mind-set - this allows you to transform your organization and develop an agile culture for your organization.

The theoretical foundation of agile principles - so that you can really understand and assess the value of all the expert ideas for you and your organization. You will get the necessary skills to tailor organization specific agile frameworks without losing essential ingredients.

Input for your own reflections - you will be capable of innovating agility and be ahead of the main stream.

---

## **Hintergrund**

Projektmanagement absorbiert heutzutage immer mehr agile Ideen und agile Unternehmen benötigen immer mehr Projekte - und beides braucht ein "agiles Management". Viele Unternehmen befassen sich daher mit dem Thema "Agile" und sind komplett verloren. Das Handbuch soll einen Einstieg in das Thema ermöglichen - aber auch Hilfestellung geben, wie man das Thema angehen kann.

Die Fachgruppe "Agile Management" der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM) hat sich daher das Ziel gesetzt so ein Handbuch zu erstellen.

In den letzten Monaten sind viele wichtige Grundlagen gelegt worden - diese gilt es jetzt in Form zu bringen. Ganz in der "agilen Tradition" möchten wir das aber vollständig transparent und unter Einbeziehung der zukünftigen Leser bewerkstelligen. Daher ist die Idee entstanden für die Erstellung des Handbuchs auf OpenPM zurückzugreifen.

# *Handbook for Agile Management*

Unter der Federführung der Fachgruppe „Agile Management“ der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

Herausgeber: Alfred Oswald, Wolfram Müller, u.a.

Autoren: u.v.a



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons  
Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz.



Das Handbuch ist entstanden auf Basis und mit freundlicher Unterstützung von OpenPM.info

## Bookinette

Im Verlauf der nächsten Tage werden wir Ideen entwickeln, wie wir hier dieses Projekt zusammen bearbeiten können - und Zusammenarbeit braucht Prinzipien. Diese sind [hier in der Bookinette](#) zusammen gefaßt.

## Autoren

Liste der Personen die sich an diesem Projekt beteiligen oder beteiligen wollen. Einfach die Liste weiter ergänzen und mit dem OpenPM-Profil verlinken.

- Alfred Oswald (Herausgeber [a.oswald@gpm-ipma.de](mailto:a.oswald@gpm-ipma.de)) - skype: alfred.oswald.ifst
- Wolfram Müller (Herausgeber [w.mueller@gpm-ipma.de](mailto:w.mueller@gpm-ipma.de)) - skype: wolfram.mueller.s4p
- Roland Schmitt
- Frank Edelkraut
- Hubert Seyfried
- Norbert Schaffitzel
- Monika Kochanek-Raith
- Patrick Balve
- Steve Raue
- Tassilo Kubitz
- Anne Hoffmann
- Christina de Vries
- Götz Müller - skype: Phoenix-1964
- Helge F. R. Nuhn
- Bernhard Frühlinger

- Michael Frahm
- Johann Stiebellehner (skype:johann.stiebellehner.tbi)
- Stefan Holhut

Wenn sie Autor werden wollen bitte hier in die Liste eintragen und mit einem der Herausgeber in Kontakt treten - sie sind herzlich willkommen 😊

## Nächste Skype-Konferenz

Wir treffen uns alle 14 Tage in Skype - jeweils Dienstag um 19:30. Alle die oben ihre Skype-Name eingetragen haben werden um 19:30 einfach angerufen ...

Nächster Termin ⓘ 14.07.2015 und ⓘ 28.07.2015

## Inhalt

Der erste Schritt in einem Buchprojekt ist die Abstimmung des Inhaltes. Dieser Abschnitt dient dazu das Inhaltsverzeichnis zu erstellen, zu planen wie groß welches Kapitel werden soll und wer die Federführung übernimmt.

Gl.	Inhalt	Seiten geplant	Seiten* aktuell	Federführung	Status abstract ready for check**, in progress, in review, finished
0	Vorwort - Idee - Vision	2		Alfred, Wolfram	
<b>Part I</b>	<b>Grundlagen (40 Seiten)</b>	-			
1.	Motivation	1			
1.1	Warum agil?	3	1	Alfred, Wolfram	neue Federführung gesucht (war Hubert)
1.2	Nutzen und Anwendungspotenziale	7		Alfred, Wolfram	neue Federführung gesucht (war Hubert)
2.	Theoretisches Fundament	1			
2.1	Eine Standortbestimmung: Modelle, theoretische Ansätze, Definitionen	2	3	Alfred	
2.2	Mindset des „Agile Management“	2	7	Alfred	inkl. Human Factor
2.3	Von Komplexität, die es so gar nicht gibt.... oder eben schon! ...	5	1	Steve: Christina, Michael	Bezug zum Rest noch offen ...
2.5	Selbstorganisation	3	3	Alfred (Wolfram, Michael)	Collective Mind hier drin erklärt ...
2.7	Obere Ebenen der Dilts Pyramide – fluide Organisation	4	3	Roland	abstract ready for check
2.14	Neuroleadership - Neuroplastizität	5		Alfred	

2.9	Modelling agile enterprise structures from a Management cybernetic perspective	10	20	Patrick, Norbert	<b>Text edition now as a first final-draft finished!</b> Further work has to be done in cooperation with the other authors to finalize this chapter in the course of the whole book.
2.10	Lean	6	6,5	Götz, Wolfram	finished, request for feedback
2.11	Theory of Constraints	4	7	Wolfram	
2.12	Phasen der Veränderung	3	1	Wolfram, Alfred	
2.13	Veränderungsmanagement auf Basis der Strategie- und Taktikbäume	5	7	Wolfram	
3	Welches „Big Picture“ ergibt sich?  Welche Randbedingungen und Erkenntnisse sind für Manager im agilen Umfeld handlungsleitend?	3		Roland	abstract ready for check
<b>Part II</b>	<b>Agil werden und bleiben (60)</b>	-			
1.	Standortbestimmung und Neuausrichtung	1			
1.0	Schnellcheck Agilit Readiness	1		Wolfram	wenn du deinen Haken rechts machst dann geht's weiter ...
1.1	The Agile Radar - Exploring organisational potentials and capabilities	7	8	Steve Rüdiger Lang	finished paper (ready for review)
2.	Agile Konzepte und Methoden	1			
2.3	Methoden: XP, Scrum, Kanban bis zu Drum-Buffer-Rope	5	2	Monika, Wolfram (DBR)	ready for check, Bezug zu den Grundlagen (Theorie)
2.4	Skalierung: SAFe, Less , Agile Fluency, CCPM	5		????, Wolfram (CCPM)	
2.5	Continuous Integration bis Continuous Delivery	5		Rüdiger Lang : Johann Stiebellehner;	in Bezug setzen zu Mechanik/Elektronik setzen
2.6	visualisierung von Ordnungsparameter - Burn-Downs, CFDs bis hin zu Fieberkurven	5		Wolfram: Johann Stiebellehner	
2.7	One Piece Flow Taskboard auf Subtaskebene	10	13	Wolfram	

2.2	Agile Leadership	4		Roland	
2.8	Kompetenz, Lernen der agile Mitarbeiter	5		Frank: Stefan Holhut	
2.9	Personalmanagement	10		Frank	
3.	Transformation	1			
3.1	Rolle von Selbstorganisation, Kontroll- und Ordnungsparameter	5		Alfred	
3.2	Unterscheidung der Veränderungssituation	5		Steve, Wolfram	
3.4	Change zu Agil (Change - klares Ziel, Weg )	5		Wolfram	
3.3	agile Transformation (Transformation - unklarer Ziel&Weg)	7		Steve, Alfred, Frank, Norbert	abstract with content suggestion uploaded
3.5	IPMA Project Excellence Modell - in Bezug auf Agile, Delta - Agile	5		Johann Stiebellehner	
<b>Part III</b>	<b>Agile Management in der Praxis (20 Seiten)</b>	-			
1.	Beispiel - The Wire Swiss	5		Wolfram	
2.	Beispiel - Agile project management in a multi-cultural context - an example from Saudi-Arabia	5	11	Helge F. R. Nuhn / Bernhard Frühlinger	Text updated, still too long, 80% version
3.	Beispiel - Agile Festpreisprojekte mit hybrider Softwareentwicklung	5		Tassilo	in progress

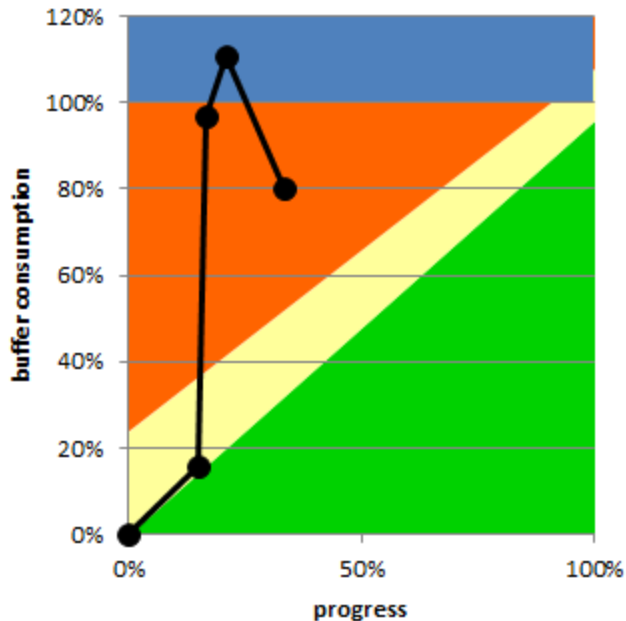
\* eine Seite entspricht 1500 Zeichen (inkl. Leerzeichen) - wenn jemand an einem Kapitel gearbeitet hat bitte einfach kurz das Kapitel als Word exportieren unter "Extras" rechts oben. Dann auf "bearbeiten" schalten und links unten auf die "Wörter"-Schaltfläche gehen. Wenn man dort drauf klickt erhält man die Zeichenzahl. Diese dann dividiert durch 1500 einfach in der Tabelle unter ist eintreten 😊

\*\* wenn ein "Abstract" soweit ist, dann bitte in "ready for check" - dann bitte noch per Mail an Alfred oder Wolfram bescheid geben - wenn es in den Gesamtkontext passt dann kann es weiter gehen "in progress".

## Zeitplan und Projektsteuerung

- bis zum 24.12.2015 die groben Inhalte erstellt zu haben
- bis in Q2/2016 dann die veröffentlichbare Endversion
- sobald die Verantwortlichkeiten geklärt sind wird es eine an [Critical Chain Projektmanagement](#) angelehnte Projektsteuerung geben

## Agile Handbook Fever Curve



und was bedeutet das jetzt?

- Wir haben am 03.03.15 mit dem Projekt gestartet und wollen 24.12.15 mit der Rohfassung fertig sein - als 296 Tage Zeit. Hiervon sind 33% der Zeit (99 Tage) als Puffer eingeplant. Um ohne Pufferverbrauch am 16.09.2015 fertig zu sein müssten wir 4,33 Seiten pro Woche erstellen.
- Gestartet haben wir mit dem Ziel 122 Seiten zu schreiben. Bis heute sind 10 Seite geschrieben worden. Das sind 2,5 Seiten pro Woche und weniger als geplant.
- Wenn wir jetzt mit 4,33 Seiten/Woche weiter schreiben würden wie geplant dann würden wir am 02.10.2015 fertig.

Am Schluss ist es ganz einfach:

- aktuell ist 15% der Zeit vom 03.03. bis zum neuen geschätzten Fertigstellungsdatum 02.10. verstrichen (X-Achse)
- Und weil wir weniger geliefert haben als geplant ist auch schon 16% des Puffers verbraucht (Y-Achse)
- Das ist jetzt noch keine große Katastrophe - aber wir verbrauchen jetzt schon mehr Puffer als geplant!
- Eigentlich müssten wir mehr abliefern!
- Und es werden sicher mehr als 122 Seiten.

21.04.2015 - ab ins Rote und dann Schwarze oder auch "Hallo Wach!" genannt:

⚠ Daher wird die Telko am Dienstag spannend. Hier werden wir klären, wie viele Seiten es wirklich werden sollen und wie viele Seiten wir pro Woche schreiben wollen.

- Es ist immer so am Anfang wird die Zeit verloren - mit der Fieberkurve wird das aber sehr sehr deutlich
- Es ist aber noch was anderes passiert - eigentlich haben wir mit 120 Seiten gerechnet. Aber es sind noch mehr Kapitel dazu gekommen (wie im echten Leben). Damit hat sich das "Backlog" von 122 auf 175 Seiten erhöht und damit praktisch allen Puffer gefressen
- Dazu kommt aber noch, dass auch die Velocity kleiner ist als geplant - gerade mal 3 Seiten pro Woche statt 4,3 und schon hat man den Salat
- Vielleicht fehlen aber auch noch ein paar Rückmeldungen

19.05.2015 - so wie immer - das System reagiert

- Es sind ein paar neue dabei die ihren Beitrag abgeliefert haben
- Ein paar "alte" stehen noch in den Startlöchern und werden in den nächsten Wochen Ihre Artikel abliefern
- Es wird schnell mal was hochgeladen - auch wenn es noch nicht perfekt ist
- Auf jeden Fall entsteht jetzt der Zug was zu tun 😊