

AGILES MANAGEMENT

EINFÜHRUNG AGILER PRINZIPIEN
UND METHODEN FÜR EIN FLEXIBLES,
REAKTIONSSCHNELLES MANAGEMENT.



INHALT

Einführung	3
Erwartete Lernergebnisse	4
Übung zur Selbstreflexion	5
Was ist agiles Management?	6
Verankerung der agilen Denkweise und Kultur	10
Agile Management-Rahmenwerke - Kanban	14
Agile Management-Rahmenwerke - Scrum	17
Kombination von Agile mit anderen Konzepten des Innovationsmanagements	21
Abschließende Bewertungsaufgabe	23
Abschlusstest	26
Weitere Lektüre und Ressourcen	28



EINFÜHRUNG

In dieser Reihe von Eduzinen führen wir Sie in die Grundlagen des agilen Managementkonzepts ein und stellen Ihnen Kanban und Scrum vor, zwei der populärsten Frameworks, die für die Bildung agiler Teams verwendet werden können.

Agiles Management kann zur Kreislaufwirtschaft beitragen, indem es breitere Perspektiven, Interessengruppen und Energie für die rasche ganzheitliche Entwicklung freisetzt, die für eine grüne Wirtschaft erforderlich ist. Der grundsätzlich auf den Menschen ausgerichtete Ansatz kann die unablässige Fokussierung auf Aktionärsrenditen, die lineare Geschäftsmodelle und übermäßigen Verbrauch vorantreibt, ausgleichen.



ERWARTETE LERNERGEBNISSE

WISSEN	<ul style="list-style-type: none">• Schlüsselprinzipien des agilen Managementansatzes• Zwei der beliebtesten Frameworks für agiles Management• Wie man Agile mit anderen Innovationsrahmenwerken integriert
FERTIGKEITEN	<ul style="list-style-type: none">• In der Lage sein, die wichtigsten Grundsätze des agilen Managements vorzustellen• Die Unterschiede zwischen agilem und traditionellem "Wasserfall"-Management beschreiben können• Identifizierung der Vorteile von Agile bei der Anpassung an sich schnell entwickelnde Geschäftsumgebungen
HALTUNGEN	<ul style="list-style-type: none">• Eine agile, menschenzentrierte Denkweise• Bereitschaft, sich auf agile Prinzipien einzulassen• Wertschätzung der potenziellen Vorteile der agilen Denkweise für Produktinnovationen in der Kreislaufwirtschaft



ÜBUNG ZUR SELBSTREFLEXION

Willkommen zur agilen Selbstreflexionsübung! Sie werden mit 4 Fragen konfrontiert, die Ihr anfängliches Wissen über agile Managementkonzepte testen, bevor Sie sich mit dem Inhalt dieses EduZine beschäftigen. Wie viel wissen Sie?

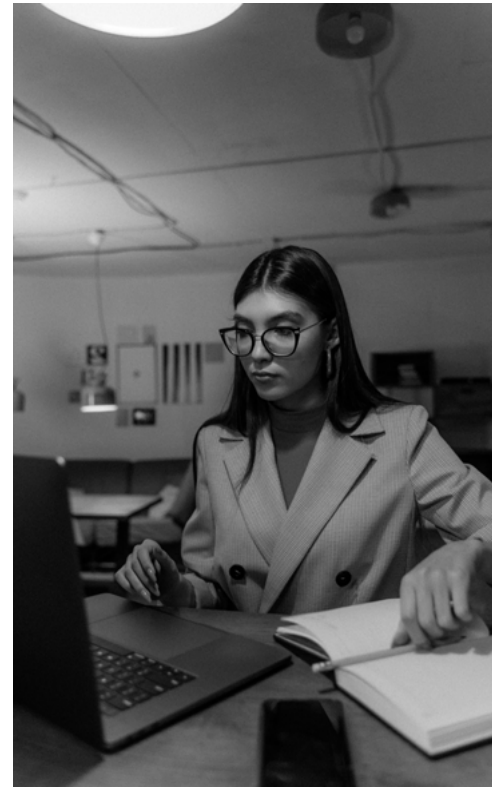
[Klicken Sie hier für die Übung.](#)



**WAS IST AGILES
MANAGEMENT?**

Agiles Management ist ein Konzept, das es seit mehr als 20 Jahren gibt. Es hat sich von seiner ursprünglichen Basis in der Softwareentwicklungsbranche weiterentwickelt und verbreitet, weil es sich gut mit einer Welt verträgt, die immer komplexer, unsicherer und unbeständiger wird.

Anstatt ein Unternehmen als effiziente, stationäre Maschine zu betrachten, die darauf ausgerichtet ist, ihr bestehendes Geschäftsmodell auszunutzen, ist die agile Organisation ein wachsender, lernender, sich anpassender, lebender Organismus in ständigem Fluss, der auf neue Möglichkeiten reagiert. Vollständig umgesetzt, definiert Agile die Annahmen darüber, wie ein Unternehmen funktioniert, die in den letzten hundert Jahren die Szene beherrscht haben, neu. **Denken Sie an horizontale Teams, nicht an Pyramiden.**



Agile Organisationen arbeiten in schnellen Zyklen von Denken und Handeln. Selbstorganisierte Teams produzieren sehr schnell ein minimales lebensfähiges Produkt oder eine Leistung. Während dieser kurzen Aktivitätsphasen trifft sich das Team häufig, um Fortschritte auszutauschen, Probleme zu lösen und zusammenzuarbeiten.

Um ihre Ziele zu erreichen, müssen die Teammitglieder die volle Verantwortung für das Ergebnis ihrer Arbeit übernehmen und befähigt werden, alle Schritte eines Prozesses zu steuern, einschließlich der direkten Mitwirkung der Beteiligten. Dieser Ansatz schafft Möglichkeiten für kreative "Sprunglösungen" und stärkt das Gefühl der Eigenverantwortung, der Verantwortlichkeit



und der Leistung der Mitarbeiter. In einer kürzlich durchgeführten globalen McKinsey-Umfrage vertraten die Befragten aller Branchen die Ansicht, dass mehr ihrer Mitarbeiter agil arbeiten sollten. Drei Viertel der Befragten gaben an, dass die organisatorische Agilität eine Top- oder Top-Drei-Priorität auf ihrer Agenda ist. Von denjenigen, die noch nicht mit agilen Umstellungen begonnen haben, gaben mehr als die Hälfte an, dass Pläne in Arbeit sind.

Dies spiegelt die Fähigkeit von Agile wider, ein grundlegendes Managementproblem zu lösen: Wie kann man ein Projekt diszipliniert durchführen und gleichzeitig kontinuierliche Innovation schaffen? Eine disziplinierte Ausführung erdrückt die Innovation, während Innovation oft dazu neigt, undiszipliniert zu sein. Große und kleine Unternehmen sind in starren Befehls- und Kontrollstrukturen wie dem "Wasserfall"-Ansatz gefangen. Dabei werden Projekte in verschiedene, aufeinander folgende Phasen eingeteilt, wobei jede neue Phase erst dann beginnt, wenn die vorherige abgeschlossen ist. Da jeder Schritt





im Voraus geplant ist, führt jede Änderung der Prioritäten oder des Bedarfs zu einer völligen Unterbrechung des Projekts.

Die dynamische Alternative, die Agile vorstellte, basierte ursprünglich auf dem "Agilen Manifest", das einige wichtige Grundsätze enthält

- Sich ändernde Anforderungen sind willkommen, auch wenn sie erst spät in der Entwicklung auftreten.
- Motivieren Sie den Einzelnen, geben Sie ihm das Umfeld und die Unterstützung, die er braucht, und vertrauen Sie ihm, dass er seine Arbeit erledigen kann.
- Einfachheit zu schaffen, d. h. den Umfang der nicht erledigten Arbeit zu maximieren, ist von wesentlicher Bedeutung.
- Reflektieren Sie regelmäßig, stimmen Sie Ihr Verhalten ab und passen Sie es entsprechend an.

Es gibt eine ganze Reihe von agilen Management-Tools, die nützlich sein können (ein Link zu einem Leitfaden befindet sich im Abschnitt Ressourcen). Agiles Management ist jedoch ebenso sehr eine Denkweise und ein menschenzentrierter Ansatz wie ein Prozess. Sie lebt von den Grundwerten Vertrauen, Eigenverantwortung und Zusammenarbeit. Die Einbeziehung dieser Soft Skills führt zu harten finanziellen Gewinnen.



VERANKERUNG DER AGILEN DENKWEISE UND KULTUR

In einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld ist die Versuchung groß, sich in alte Vorgehensweisen zurückzuziehen, wobei neue Kontrollschichten die Innovation ersticken. Agile hingegen verlangt von uns, dass wir uns damit anfreunden, ***unbequem zu sein***.

Der beste Weg, das Risiko zu minimieren und erfolgreich zu sein, besteht darin, Ungewissheit in Kauf zu nehmen und neue Dinge am schnellsten und produktivsten auszuprobieren.

Lernen, mit "gut genug" zu leben

Führungskräfte sind in der Regel eine risikoscheue Gruppe. Bei traditionellen Produktentwicklungsmodellen liegt der Schwerpunkt auf der Überwachung durch das Management in verschiedenen Entwicklungsphasen, um sicherzustellen, dass alles nach Plan verläuft. Im Gegensatz dazu wird bei der agilen Entwicklung der Schwerpunkt auf einen Test- und Lernansatz gelegt, d. h. auf die Freigabe eines minimal lebensfähigen Produkts, das kurzfristig einen Mehrwert bietet, sich aber im Laufe der Zeit ändern soll.

Es ist ein kontraintuitiver kultureller Wandel, zu akzeptieren, dass ein Ansatz, der die Macht teilt, die Kontrolle reduziert, den Menschen in den Mittelpunkt stellt, alle verfügbaren Humanressourcen mobilisiert und, was entscheidend ist, die Erlaubnis zum Scheitern gibt, tatsächlich das Risiko reduziert. Die Denkweise ändert sich von: "Die Menschen müssen gelenkt und verwaltet werden, sonst wissen sie nicht, was sie tun sollen, und sie werden sich nur um sich selbst kümmern. Es wird Chaos herrschen." Zu: "Wenn man ihnen klare Verantwortung und Befugnisse überträgt, sind sie hoch engagiert, kümmern sich umeinander, finden geniale Lösungen und liefern außergewöhnliche Ergebnisse."

Agile Führungskräfte müssen die Fähigkeit besitzen, menschliche Netzwerke zu verstehen, sie zu entwerfen und aufzubauen sowie sie zu pflegen und zu erhalten.

Die Führungskultur ist wahrscheinlich der Erfolgsfaktor Nummer 1. Die Führungskräfte müssen an der neuen Denkweise festhalten und bei Rückschlägen nachlegen, anstatt in die alte Befehls- und Kontrollmentalität zurückzufallen.

Die Erfahrungen von Praktikern des agilen Managements in Organisationen unterschiedlicher Größenordnung und in verschiedenen Sektoren zeigen **9 Schlüsselhebel für den Erfolg bei der Einbindung des agilen Denkens:**

1. Vergewenwärtigen Sie sich die Verhaltensweisen, die den Führungskräften helfen, sich zu verändern, und überprüfen Sie diese immer wieder, damit Sie auch in schwierigen Zeiten das Ziel im Auge behalten können.
2. Vermitteln Sie den Führungskräften klare Botschaften über die von Ihnen geforderten Verhaltensweisen. Belohnen Sie diese und entschuldigen Sie nicht den Widerstand gegen agiles Verhalten, auch nicht bei hochqualifizierten Mitarbeitern.
3. Stellen Sie Mitarbeiter ein, die nicht nur über bestimmte Fähigkeiten, sondern auch über eine bestimmte Einstellung verfügen. Stellen Sie Mitarbeiter mit den Fähigkeiten und der Persönlichkeit ein, die in eine agile Kultur passen. Binden Sie sie an Ihr Unternehmen, indem Sie die Denkweise in Ihre Karrierestruktur einbinden.



4. Setzen Sie jemanden mit Agile-Kenntnissen in Teams ein und lassen Sie ihn Ängste abbauen, die ein unproduktives Umfeld schaffen
5. Geben Sie den Menschen die Erlaubnis, Risiken einzugehen, und erlauben Sie ihnen, zu scheitern.
6. Seien Sie darauf gefasst, dass Sie nicht den Komfort eines Projektplans haben und eher nach Zielen als nach starren Plänen arbeiten.
7. Geben Sie den Mitarbeitern Zeit, ihre Fähigkeiten unter Beweis zu stellen und sich Vertrauen und Glaubwürdigkeit als agiles Team zu verdienen.
8. Ringzaun Zeit, um über kontinuierliche Verbesserung zu sprechen.
9. Bei der Agilität geht es um Evolution. Es funktioniert vielleicht nicht auf Anhieb, aber man muss es in Gang bringen und daran arbeiten.



AGILE MANAGEMENT- RAHMENWERKE - KANBAN

“Keine Innovation findet statt, wenn nicht eine Gruppe von Personen zusammenkommt, um sie zu unterstützen”
McKinsey

Zwei der beliebtesten agilen Projektmanagement-Rahmenwerke oder -Methoden sind Kanban und Scrum, die beide auf der Bildung und Fokussierung von Teams basieren.

Kanban ist eine Methode, die vor einem Jahrzehnt entwickelt wurde. Sie konzentriert sich auf evolutionäre Veränderungen und kontinuierliche Prozessverbesserungen.

Die Methode umfasst sechs zentrale Praktiken:

- **Arbeit visualisieren**
- **unfertige Erzeugnisse begrenzen**
- **Durchfluss steuern**
- **Prozessrichtlinien explizit machen**
- **Feedback-Schleifen einrichten**
- **kollaborativ verbessern**

Die Teams visualisieren ihre Arbeit auf einer Kanban-Tafel, die als zentraler Informationspunkt dient, an dem alle Aufgaben platziert werden sollten. Dies ermöglicht einen schnelleren Informationsaustausch und eine effektivere Zusammenarbeit bei der Arbeit an verschiedenen Projekten.

Eine Kanban-Tafel ist in Spalten unterteilt, die verschiedene Phasen des Arbeitsablaufs darstellen. Dies hilft Projektleitern und Teams, die Arbeit besser zu organisieren und zu verwalten, den Überblick über verschiedene Projekte zu behalten und einen besseren Überblick über den Prozess zu erhalten.

Eine der wichtigsten Kanban-Praktiken ist die Begrenzung der in Arbeit befindlichen Arbeiten in jeder Spalte der Tafel. Es ist eines der effektivsten Werkzeuge, um den Fokus Ihres Teams zu erhöhen und die Arbeit nach Prioritäten zu ordnen, um die Gesamteffizienz zu verbessern.

Andererseits sind Projekte, Teams und Einzelpersonen einzigartig. Verschiedene Teams verfügen über unterschiedliche Fähigkeiten, Erfahrungen und Fachkenntnisse. Verschiedene Projekte können unterschiedliche Umfänge, Budgets usw. haben.

Deshalb schlägt Kanban vor, mit dem, was man jetzt tut, zu beginnen und sich schrittweise weiterzuentwickeln. Keine drastischen Änderungen, keine Revolutionen, was Kanban zu einer anpassungsfähigen agilen Projektmanagementmethode macht.

Kanban kann von jedem Team in Ihrer Organisation angewendet werden,

Der Hauptgrund ist, dass Kanban:

- respektiert die derzeitigen Prozesse und Rollen;
- erfordert keine revolutionären, sondern evolutionäre Veränderungen;
- schlägt vor, schrittweise, evolutionäre Veränderungen anzustreben und zu versuchen, sich kontinuierlich zu verbessern;
- ermutigt dazu, die Arbeit zu verwalten und die Menschen sich selbst organisieren zu lassen.

Wie jede gängige Management-Methode verfügt auch Kanban über eine Vielzahl von Werkzeugen und Anleitungen, die um es herum aufgebaut wurden. Um mehr darüber zu erfahren, folgen Sie den Links in den Ressourcenabschnitten.



AGILE MANAGEMENT- RAHMENWERKE - SCRUM

Die Entwicklung von Scrum begann bereits 1993, als Jeff Sutherland, John Scumniotales und Jeff McKenna es bei der Easel Corporation einführten. Es eignet sich für komplexe Projekte, weil es schnelle Innovation mit disziplinierter Ausführung verbindet.

Die Grundlagen von Scrum

Die zentrale Einheit von Scrum ist das Scrum-Team. Die Grundlage der Arbeit des Teams ist das kontinuierliche Lernen und die Anpassung an sich verändernde Faktoren.

Grundlegende Praktiken

Es gibt einige grundlegende Praktiken, die bei Beziehungen und Interaktionen zu beachten sind:

1. Organisieren Sie die Arbeit in kurzen Zyklen, die Sprints genannt werden
2. Das Management unterbricht das Team nicht während eines Sprints
3. Das Team schätzt, wie viel Zeit die Arbeit in Anspruch nehmen wird
4. Das Team entscheidet, wie viel Arbeit es in einer Iteration erledigen kann
5. Das Team entscheidet, wie die Arbeit in der Iteration erledigt werden soll
6. Das Team misst seine eigene Leistung
7. Definieren Sie die Arbeitsziele vor Beginn jedes Zyklus
8. Definieren von Arbeitszielen durch User Stories
9. Hindernisse systematisch beseitigen



Keine dieser Praktiken ist neu, aber Scrum bringt sie auf disziplinierte Weise zusammen.

Wenn nur einige der Praktiken umgesetzt werden, wie z. B. die Arbeit in kurzen Zyklen zu erledigen und das Team während des Zyklus zu unterbrechen, kann sich die Energie verflüchtigen. An dieser Stelle kommt das Engagement der Unternehmensleitung für den Prozess ins Spiel. Ohne einen Senior Champion vermehren sich die Hindernisse, bis die Initiative scheitert.

Scrum-Werte

Engagement, Konzentration, Offenheit, Respekt und Mut

Bei konsequenter Anwendung unterstützen diese Werte das Scrum-Team und erhalten die Motivation aufrecht, wenn Herausforderungen unweigerlich auftreten.

Scrum-Team

Das Scrum-Team arbeitet in "Sprints" mit einem nachhaltigen Tempo. Das Team hat drei Hauptaufgaben;

- Scrum-Meister
- Produktverantwortlicher
- Entwickler

Es gibt keine Unterteams oder Hierarchien. Es ist eine zusammenhängende Einheit, die sich jeweils auf ein Ziel konzentriert. Scrum-Teams verfügen über alle Fähigkeiten, die für die Erstellung des Produkts erforderlich sind. Außerdem verwalten sie sich selbst. Sie entscheiden intern, wer was, wann und wie macht.





Das Scrum-Team ist für alle Aktivitäten verantwortlich, einschließlich der Zusammenarbeit mit Stakeholdern, Experimenten, Forschung und Entwicklung. Das gesamte Team ist dafür verantwortlich, dass aus jedem Sprint ein wertvolles Ergebnis hervorgeht.

Wenn Scrum Teams zu groß werden, reorganisieren sie sich in mehrere zusammenhängende Scrum Teams, die dasselbe Produktziel und denselben Product Owner haben.

Entwickler

Entwickler erstellen einen Plan, befassen sich mit Backlogs, passen ihre Arbeit täglich an und halten sich an die Definition von "Done".

Produktverantwortlicher

Der Product Owner ist eine einzelne Person, die für die Maximierung des Werts des Sprints verantwortlich ist. Er entwickelt und kommuniziert das Ziel und verwaltet die Backlogs.

Scrum-Meister

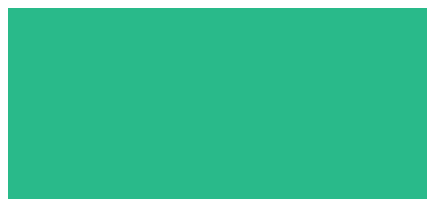
Der Scrum Master ist für die Einrichtung eines Scrums und dessen Effektivität verantwortlich. Er dient dem Scrum Team und der gesamten Organisation. Er hilft allen, die Scrum-Theorie und -Praxis zu verstehen und beseitigt Hindernisse für das Team.

Warum sollte man sich die Mühe machen, ein derartiges System einzuführen? Laut dem Management-Guru Steve Denning erzielen die besten Scrum-Teams routinemäßig Produktivitätssteigerungen von 200 bis 400 Prozent.

KOMBINATION VON AGILE MIT ANDEREN KONZEPTEN DES INNOVATIONSMANAGEMENTS

Jedes neue oder bestehende Unternehmen, das die Produktentwicklung flexibler und reaktionsfähiger gestalten möchte, wird auf eine Vielzahl unterschiedlicher Konzepte stoßen, die alle ihre Befürworter haben. Agile, Lean und Design Thinking sind alle Teil dieses Puzzles von Innovationsmanagementkonzepten. Nachdem Sie sich das agile Konzept und die Frameworks in diesen Lehrbüchern angeschaut haben, fragen Sie sich vielleicht, wie ich diese Dinge auf intelligente Weise zusammenbringen kann, ohne mein Unternehmen zu überfordern.

Dieses Video von Jeff Gothelf zeigt auf einfache Weise, wie man die Grundsätze und Philosophien der wichtigsten aktuellen Innovationsmanagement-Konzepte miteinander verbindet.



ABSCHLIESSENDE BEWERTUNGSAUFGABE

TITEL DER AUFGABE:

Agiles Projektmanagement - Aufgabe

ZIEL DER AKTIVITÄT:

Sie müssen einen individuellen Forschungsbericht von 1500 Wörtern verfassen, um Ihr Verständnis für die Ursprünge und Grundlagen von Agile zu demonstrieren.

ERFORDERLICHE ZEIT:

12 Stunden

FORMAT FÜR DIE PRÄSENTATION:

Bericht

SCHRITTE ZUR ERFÜLLUNG DER AUFGABE:

1. Schreiben Sie einen Forschungsbericht mit 1500 Wörtern, um Ihr Verständnis der Ursprünge und Grundlagen von Agile zu demonstrieren, indem Sie die folgenden Bereiche behandeln:

- Die Ursprünge von Agile - warum ist Agile entstanden, worauf hat es reagiert und wie hat es zu den Werten und Prinzipien geführt, die im agilen Manifest beschrieben sind?
- Die Ursprünge von Lean und wie es die agile Praxis beeinflusst hat.
- Die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Scrum und Kanban als Arbeitsmethoden
- Warum die Einführung von Agile für eine Organisation von Vorteil ist.



Die Einleitung (100 - 150 Wörter), die auch als Zweckerklärung für den Bericht dient, d. h. Sie teilen dem Leser mit, was Sie in Ihrem Bericht behandeln werden. Sie müssen den Leser informieren über:

- a. Ihr Forschungsgebiet und dessen Kontext
- b. Die wichtigsten Konzepte, mit denen Sie sich befassen werden
- c. Was der Leser im Hauptteil des Berichts erwarten kann

Der Hauptteil des Berichts (1200-1300 Wörter) muss vier spezifische Bereiche abdecken:

- a. Warum ist Agile entstanden? Wann ist es entstanden und worauf hat es reagiert? Wie kam es zu den vier Werten und 12 Grundsätzen, die im agilen Manifest umrissen sind?
- b. Wo liegt der Ursprung von Lean? Definieren Sie kurz, was Lean ist, und welche zwei Lean-Philosophien wurden bei der Entwicklung der agilen Praxis übernommen?
- c. Scrum und Kanban haben viele Gemeinsamkeiten, aber auch wichtige Unterschiede. Vergleichen und stellen Sie Scrum und Kanban einander gegenüber und veranschaulichen Sie diese Gemeinsamkeiten und Unterschiede mit Beispielen.
- d. Erläutern Sie, welchen Wert die Einführung von Agile für eine Organisation haben kann.

Die Schlussfolgerung (100-150 Wörter) fasst alle Ergebnisse oder Empfehlungen zusammen, die der Bericht in Bezug auf die im Bericht behandelten Konzepte vorschlägt.



ABSCHLUSSTEST

Sind Sie bereit, das Wissen, das Sie in diesem EduZine erworben haben, zu testen? Haben Sie das Gefühl, dass Sie jetzt mehr wissen als zu Beginn, als Sie das Quiz zur Selbstreflexion gemacht haben? Wenn Sie alle Artikel in diesem EduZine gelesen haben, werden Sie keine Probleme haben, dieses Quiz auszufüllen!

[Klicken Sie hier für die Übung.](#)



WEITERE LEKTÜRE UND RESSOURCEN

Die Geschichte von Agile und Lean

<https://www.youtube.com/watch?v=WKIy8nssMQc>

Das Agile Manifest

<http://agilemanifesto.org/principles.html>

Leitfaden für Unternehmensleiter zu Agile

<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/a-business-leaders-guide-to-agile>

5 Markenzeichen einer agilen Organisation

<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>

Top 5 Tipps für die erfolgreiche Einführung von Agile in einer Organisation mit einem älteren Managementmodell

<https://salsa.scaledagile.com/wp-content/uploads/Making-the-case-for-business-agility.pdf>

Easy Agile: Die agile Denkweise

https://www.youtube.com/watch?v=S_6jJ2YyJZU

Eine Einführung in Kanban, Scrum und Scrumban

<https://kanbanize.com/agile/project-management>

Scrum ist eine wichtige Management-Entdeckung - Steve Denning

<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/04/29/scrum-is-a-major-management-discovery/>



Scrum-Leitfäden

<https://scrumguides.org/>

Scrum Guides in verschiedenen Sprachen

<https://scrumguides.org/download.html> -

Wie passen Agilität und Nachhaltigkeit zusammen -

<https://www.youtube.com/watch?v=HWiOYs62peU>

Wie man in der Kreislaufwirtschaft mit Agile aufsteigt

<https://scaledagile.com/how-to-scale-up-the-circular-economy/>

Agile Transformation, Implementierung von Agile - Mike Cottmeyer

<https://www.youtube.com/watch?v=KtWP0f2HWgY>

Wie man eine agile Organisation schafft

<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/how-to-create-an-agile-organization>

Wie agil ist agil? Einsichten für einen Beruf nach der Pandemie

<https://www.apm.org.uk/blog/how-agile-is-agile-insights-for-a-post-pandemic-profession/>

Agiles Projektmanagement

<https://www.apm.org.uk/resources/find-a-resource/agile-project-management/>

Die 6 besten Agile-Management-Tools

<https://www.getclockwise.com/blog/best-agile-project-management-tools>

Die 10 wichtigsten Agile Management Tools

<https://www.youtube.com/watch?v=5P8H4Yh-VhE>





LEARNING CIRCLE



cantabria
perma
cultura



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



"The European Commission's support of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission can not be held responsible for any use which may be made of the information therein." Project Number: 2020-1-UK01-KA226-VET-094435