

Bimodales Projektmanagement

Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
des Zusammenspiels klassischer und agiler
Projektmanagementansätze



PM Forum

18. Oktober 2016

Prof. Dr. Ayelt Komus

komus@hs-koblenz.de

[@AyeltKomus](https://twitter.com/AyeltKomus)

www.komus.de

www.bpm-labor.de

www.process-and-project.net



Process and Project



BPM-Labor und Process and Project - Studien

Studien www.process-and-project.net/studien

- Multitasking im Projektmanagement (www.multitasking-projektmanagement.de)
- Agiles PMO
- Erfolgsfaktoren im Projektmanagement – Studie zum evidenzbasierten Projektmanagement (www.erfolgsfaktoren-projektmanagement.de)
- Metastudie BPM-Quintessenz (www.bpm-quintessenz.de)
- Status Quo Agile (www.status-quo-agile.de)
- Prozess-/IT-Management in Chemie/Life Science (www.status-quo-chemie-pharma.de)
- Der COO in der Unternehmenspraxis
- Qualität im BPM (www.q-in-bpm.info)
- BPM und Six Sigma (www.bpm6sigma.de)
- Praxisforum BPM und ERP (www.bpmerp.de)
- IT-Radar für BPM und ERP (www.it-radar.info)



Process and Project
www.process-and-project.net

Workshops www.process-and-project.net/workshops

- Agile Methoden im PM
- Agiles PMO
- BPM-Compass
- Projektmanagement Erfolgsfaktoren
- Agiler Einkauf

3. internationale Studie Status Quo Agile

in Zusammenarbeit* mit



Teilnahme jetzt:

www.status-quo-agile.de

Heupel Consultants - Partner in Forschung und Umsetzung

Heupel Consultants

Partner für

- ▶ Prozess-Exzellenz
- ▶ IT-Exzellenz
- ▶ Projekt-Exzellenz

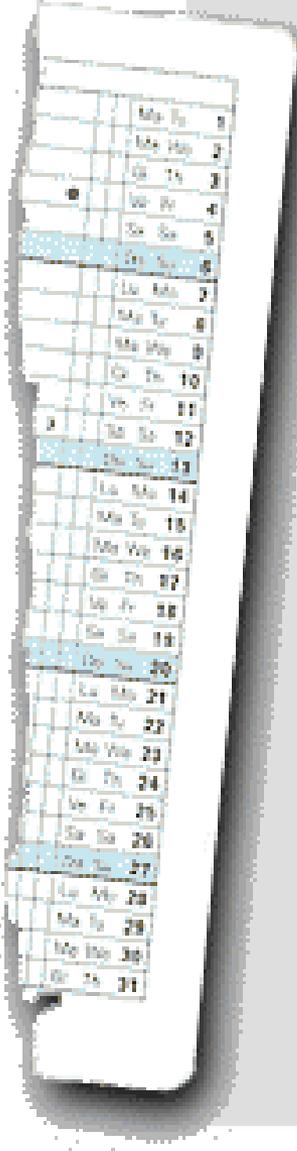


HEUPEL
CONSULTANTS

Wissen.Wege.Wirkung

www.heupel-consultants.de

Inhalte

- 
- Einstieg**
 - Stand der Diskussion – Bimodales Projektmanagement**
 - Was bedeutet bimodal wirklich?**
 - Konsequenz: adaptives Projektmanagement**

Stand der Diskussion - bimodales Projektmanagement -

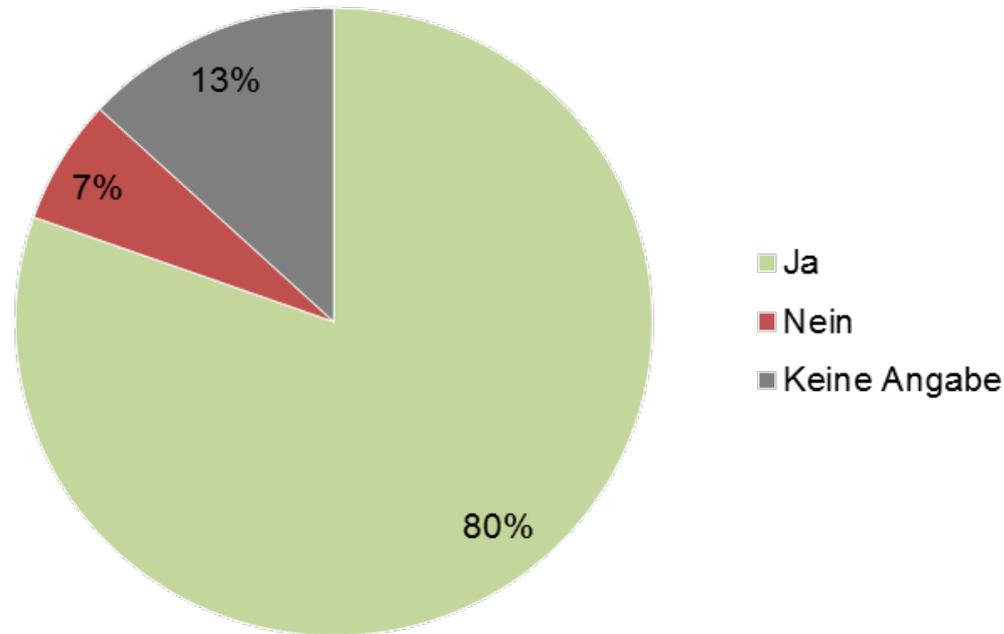
Agile Methoden
- sehr erfolgreich -

Verbesserungen durch agile Methoden

Vier Fünftel sehen Verbesserungen durch agile Methoden



Sind durch die Anwendung von agilen Methoden Verbesserungen bei Ergebnissen und Effizienz realisiert worden?



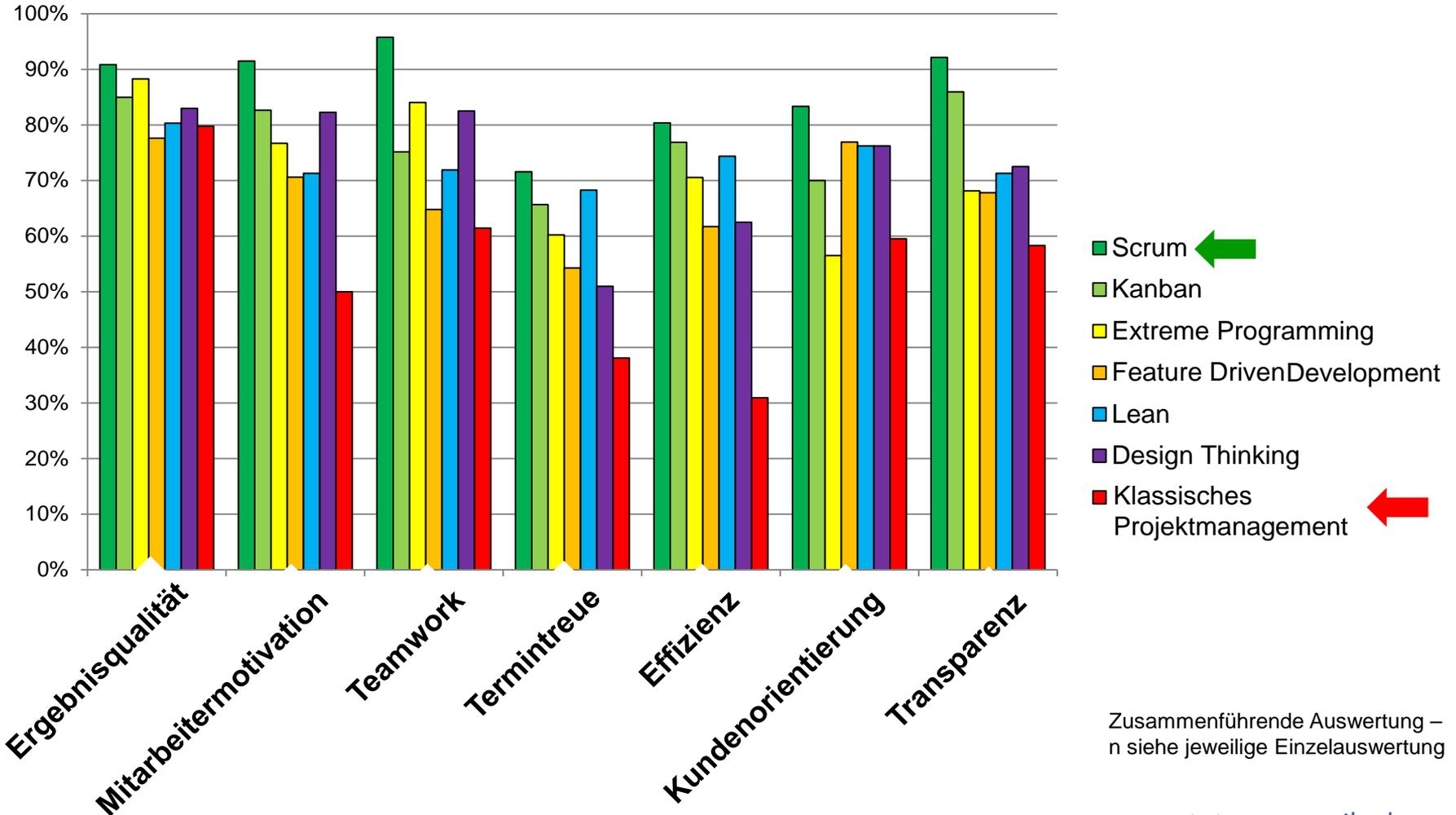
n=388 (Nur eine Antwort möglich), nur Anwender agiler Methoden

Bewertung – Verschiedene Methoden in der Übersicht

Rückblick

Zusammenfassung aller Anwendergruppen

Summe aus den Bewertungen der Merkmale mit „Sehr gut“ und „Gut“



Zusammenführende Auswertung – n siehe jeweilige Einzelauswertung

Quelle: Status Quo Agile 2014

www.status-quo-agile.de

Hybride Methoden
- einfacher zu realisieren -

MyAgile – Handlungsfelder und Barrieren der Agilisierung

Praxis-Beispiele

MyAgile Zwischengespeicherte Umfrage laden Umfrage verlassen und Antworten löschen

MyAgile

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Potential-Analyse „MyAgile“.
 Die Beantwortung der Fragen benötigt ca. 5 Minuten. Sie können einzelne Fragen bedarfswise überspringen. Wenn Sie sich bei der Beantwortung einer Frage nicht sicher sind, wählen Sie bitte die Antwort, die Ihrer Meinung nach den Sachverhalt am besten beschreibt.
 Alle hier abgegebenen Daten werden natürlich streng vertraulich behandelt.

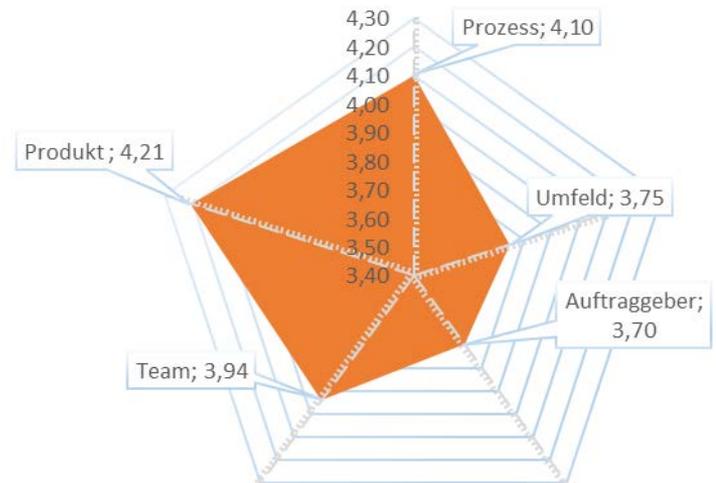
MyAgile Später fortfahren Umfrage verlassen und Antworten löschen

OK Weiter

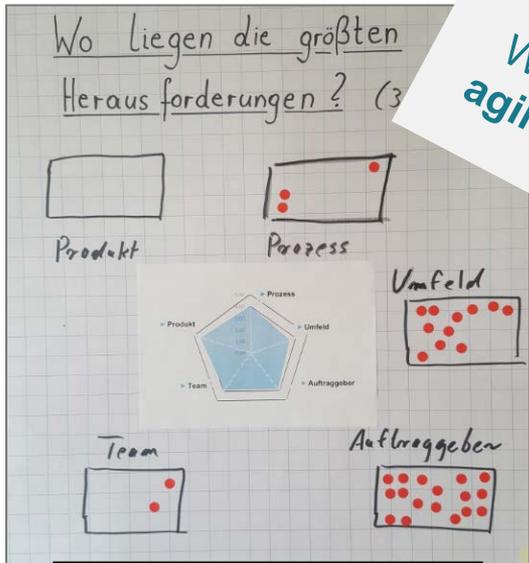
Auftraggeber

	5	4	3	2	1
Die Wünsche und Erwartungen der Auftraggeber/zukünftigen Nutzer lassen sich sehr gut im Voraus beschreiben.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Auftraggeber (oder ein Vertreter) ist gut erreichbar und willens sich im Erstellungsprozess zeitnah einzubringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Auftraggeber (oder ein Vertreter) ist in der Lage ein konsistentes widerspruchsfreies Bild vom gewünschten Ergebnis darzustellen.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber ist auf „Augenhöhe“ möglich.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Umfeld erwartet sehr detaillierte, sehr präzise Planungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

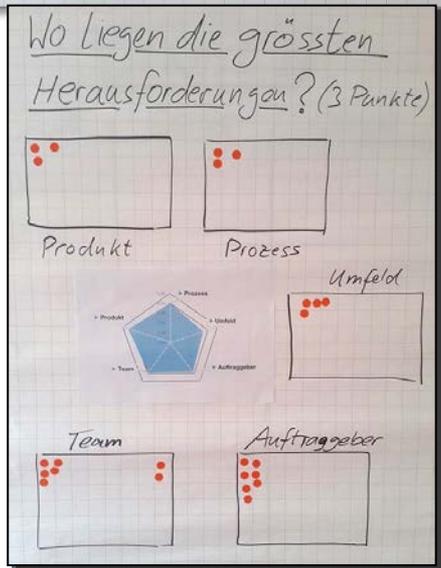
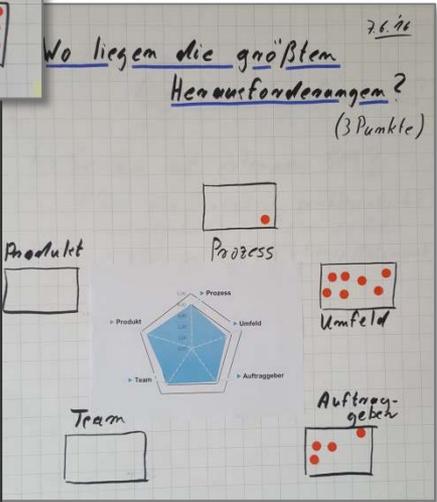
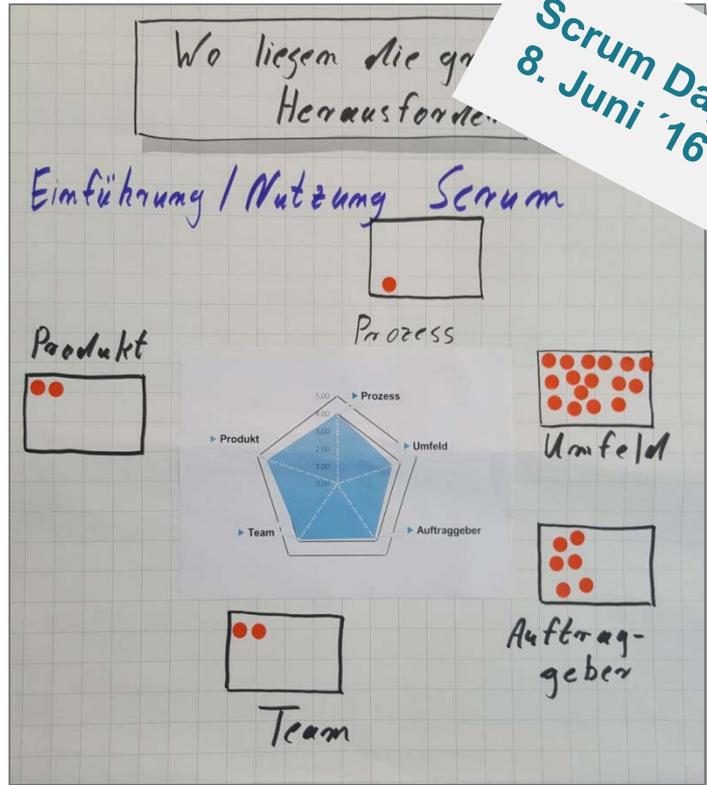
Zurück Weiter



Tatsächliche Herausforderungen – Umfeld und Auftraggeber



Workshops
agiles PMO*



* www.process-and-project.net/agilesPMO

Geht das mit meiner Organisation?



© Igor Mojzes - Fotolia

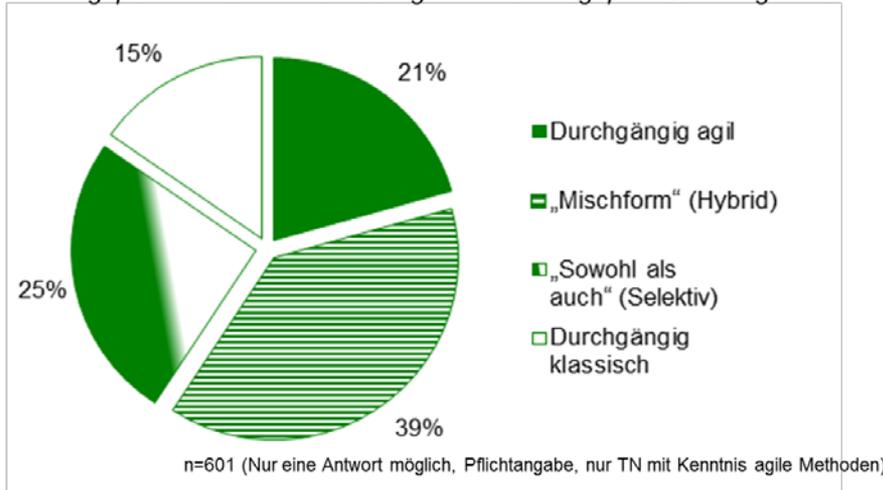


© Fxquadr - Fotolia

Hybride und selektive Ansätze – häufiger als nach Lehrbuch

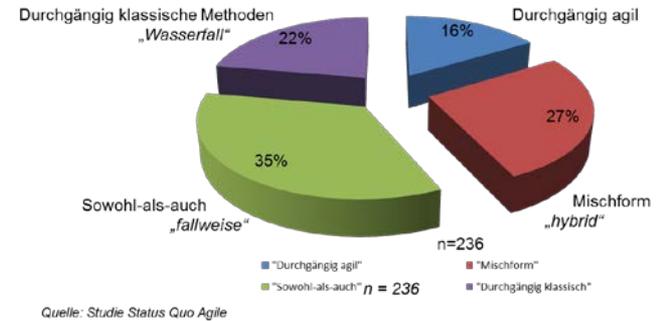
Status Quo Agile 2014

Projekte/Entwicklungsprozesse werden im Tätigkeitsbereich geplant / durchgeführt...

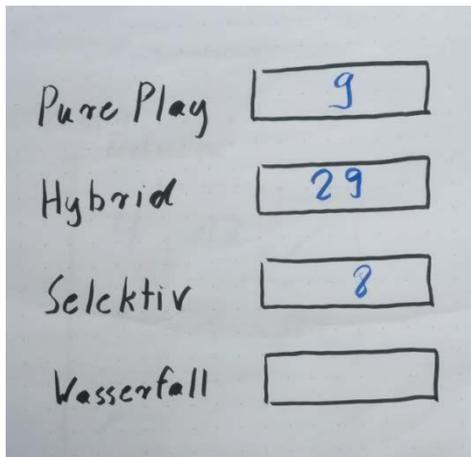


Status Quo Agile 2012

In welchem Umfang spielen agile Methoden ...eine Rolle

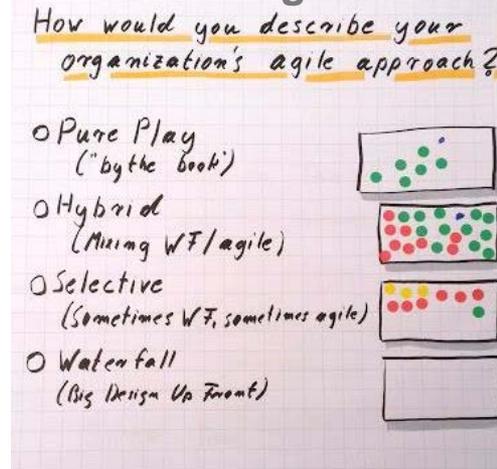


Berlin DoSE 2013

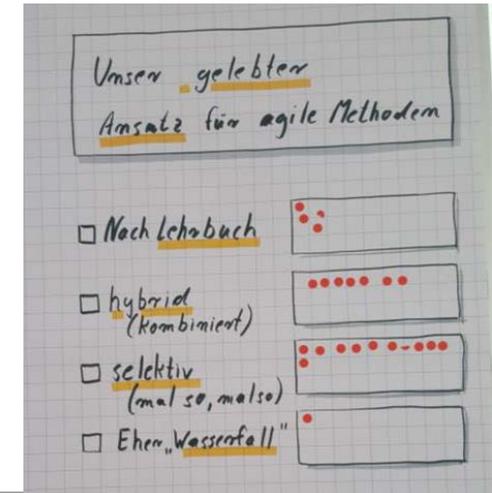


Global Scrum

Gathering 2013

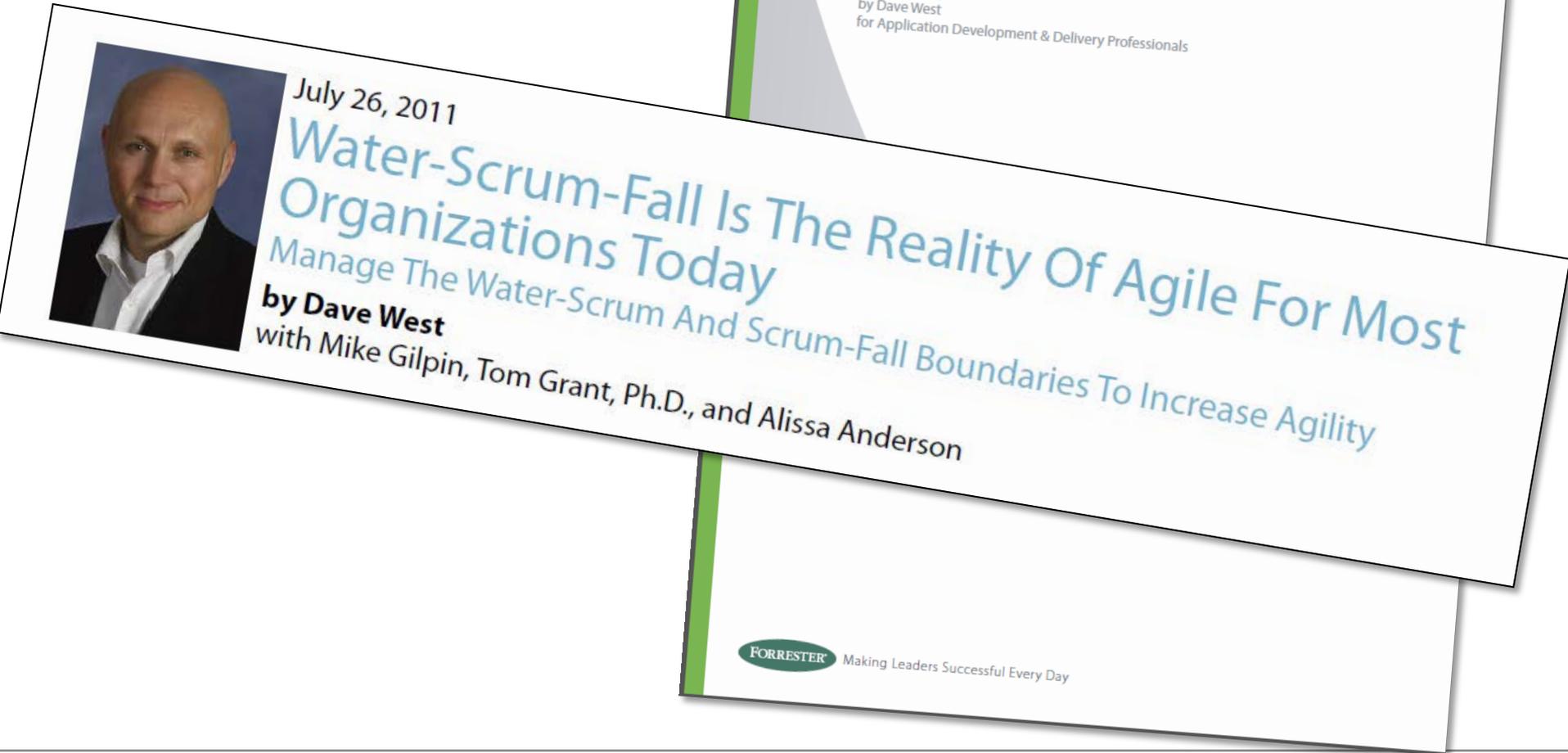
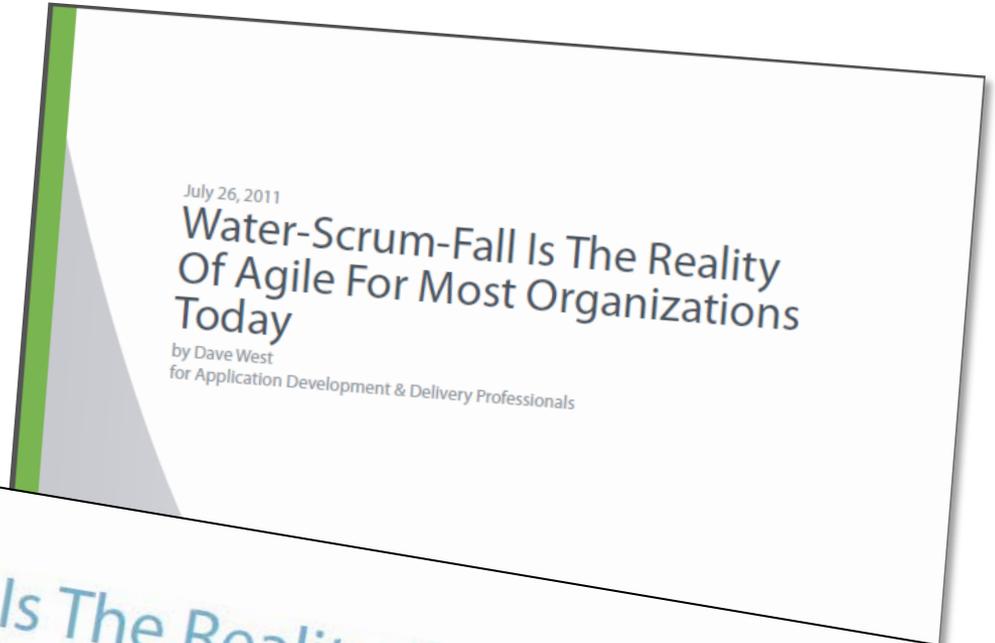


Scrum Deutschland 2015



Water-Scrum-Fall Is The Reality

Hybride Methoden schon 2011



Water-Scrum-Fall ist die Realität agiler Methoden...

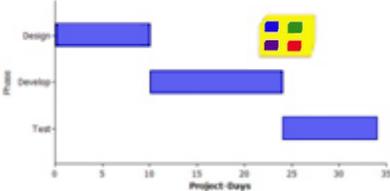
Water

Scrum

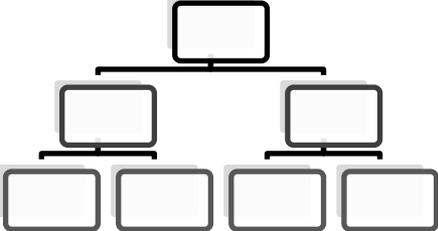
Fall

Planung

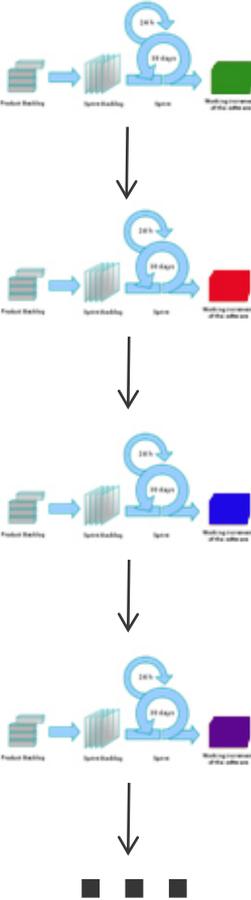
Gantt



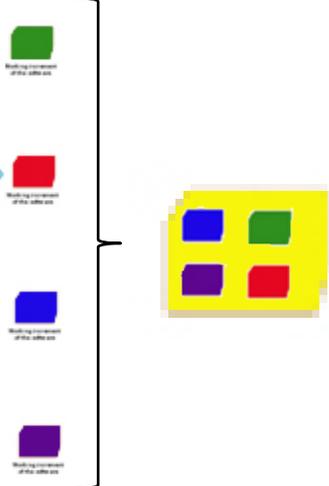
PSP



Realisierung

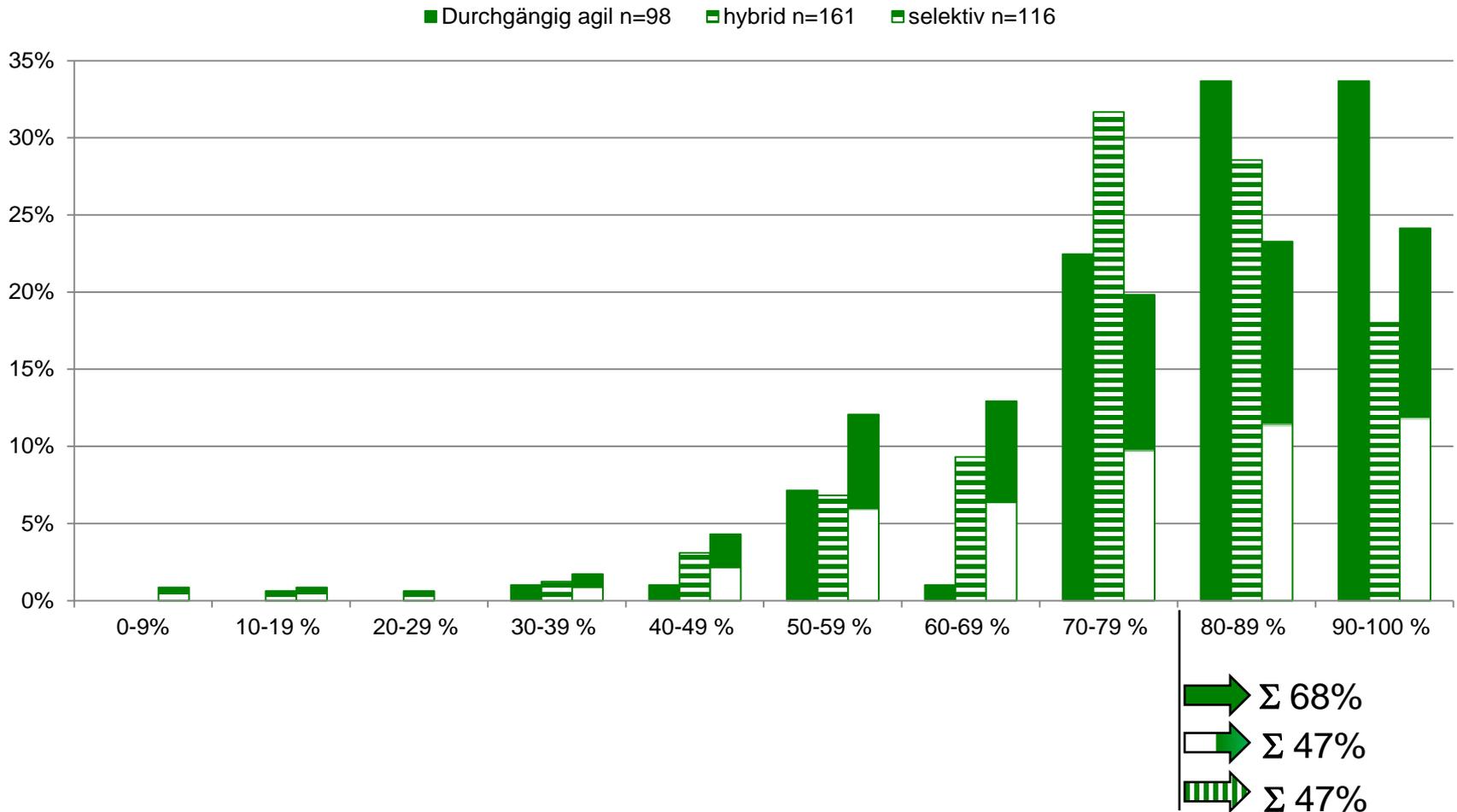


Auslieferung



...aber weniger erfolgreich (1/2)

Wie hoch würden Sie Ihre Erfolgsquote der mit agilen Methoden durchgeführten Projekte / Entwicklungsprozesse einschätzen? (2014)

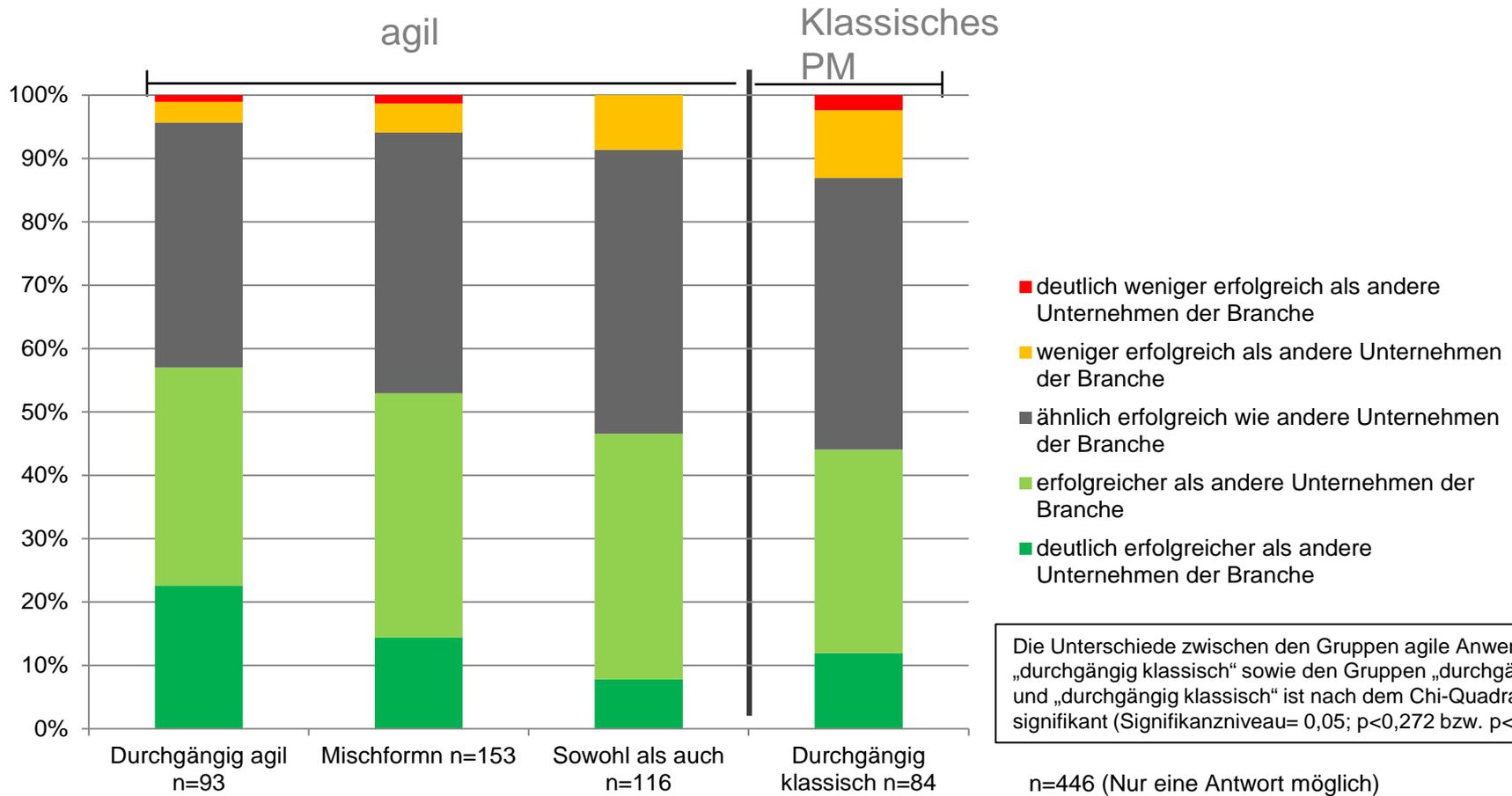


Quelle: Status Quo Agile 2014

www.status-quo-agile.de

...aber weniger erfolgreich (2/2)

Wie schätzen Sie den Erfolg Ihres Unternehmens in den letzten drei Jahren ein?

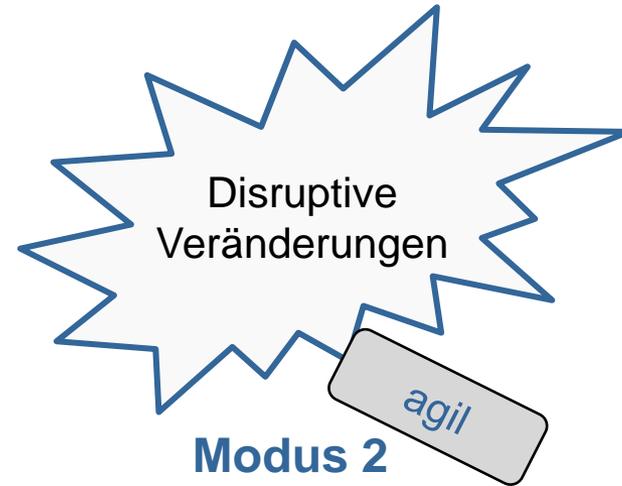
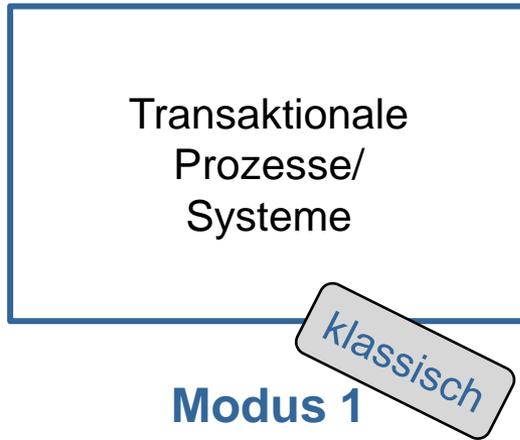


Quelle: Status Quo Agile 2014

www.status-quo-agile.de

- wenn hybrid also nicht ausreicht -
Bimodales Management

IT und PM der 2 Geschwindigkeiten



Ziele

Zuverlässigkeit
Kosten
Stabilität

Chancen ergreifen
Schnelligkeit
Flexibilität

IT

Phasengetrieben
Linear
Träge
Planbar
(im richtigen Umfeld)

Erforschend
Nicht-linear
Agil
Wertgetrieben

PM

Formal orientiert
Methode als Basis

Ideen-, Zielgetrieben
Kultur als Basis

Was bedeutet bimodal wirklich?

- Portfoliosteuerung und Planung -

Controlling-/Koordination-Planung im agilen Portfolio

The Program Board Dependency mapping by teams

Notice any patterns?



Day 1	
8:30 - 9:00	Welcome
9:00 - 9:30	PIF Feedback
9:30 - 9:50	Work & Handover Presentation
10:00 - 10:40	Inspirational talks
10:40 - 12:00	Planning Requirements
12:00 - 12:30	Lunch Break
12:30 - 13:00	Deal Plan Fair
13:00 - 13:30	Management Review & Problem Solving

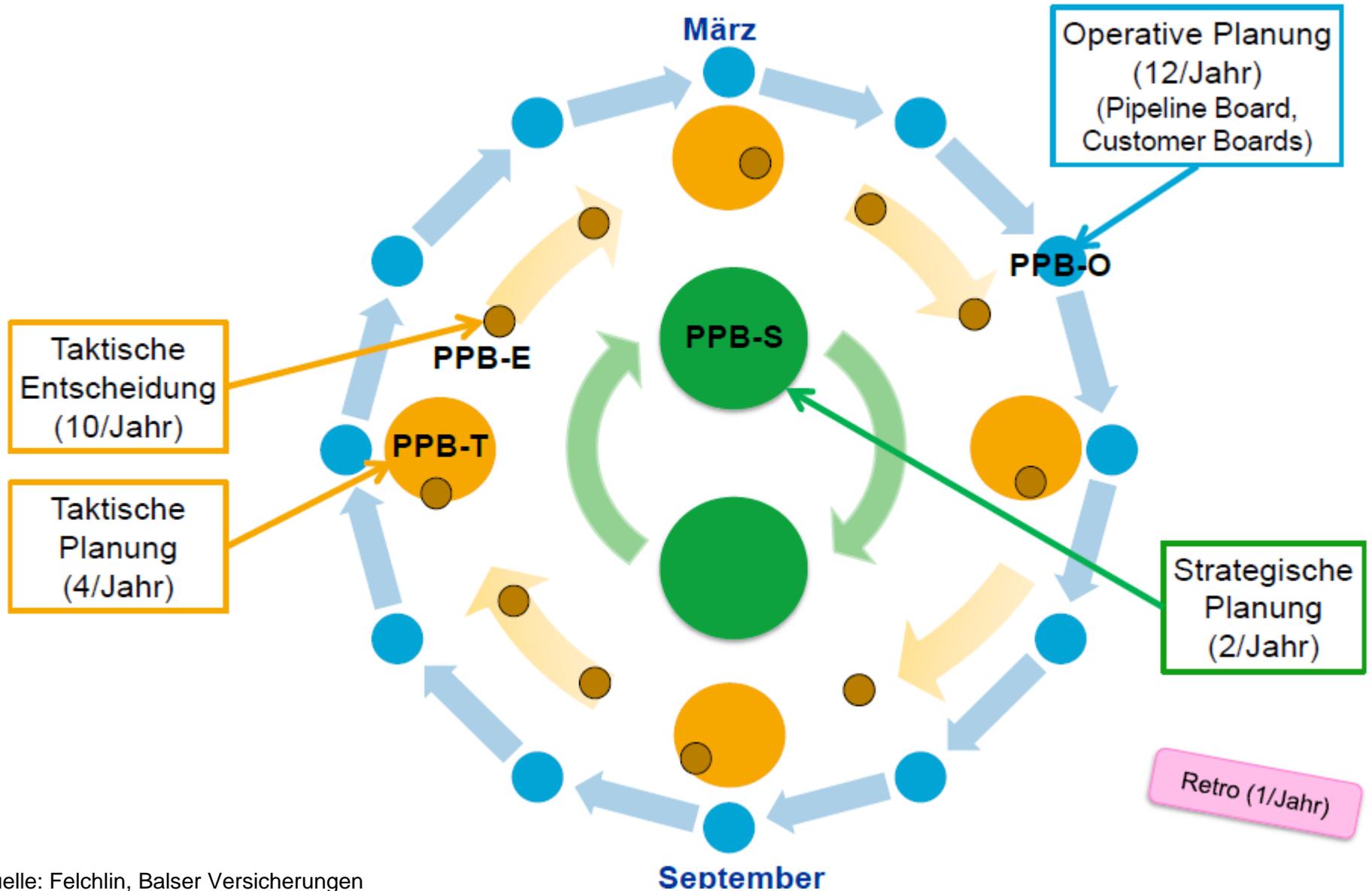
Scrum of Scrums



Henrik Kniberg & Lars Roost

Entnommen: Kniberg/Roost: Is SAFe evil? http://gotocon.com/dl/goto-cph-2015/slides/HenrikKniberg_and_LarsRoost_IsSAFeEvil.pdf

Portfoliosteuerung und Planung – Beispiel Basler Versicherungen

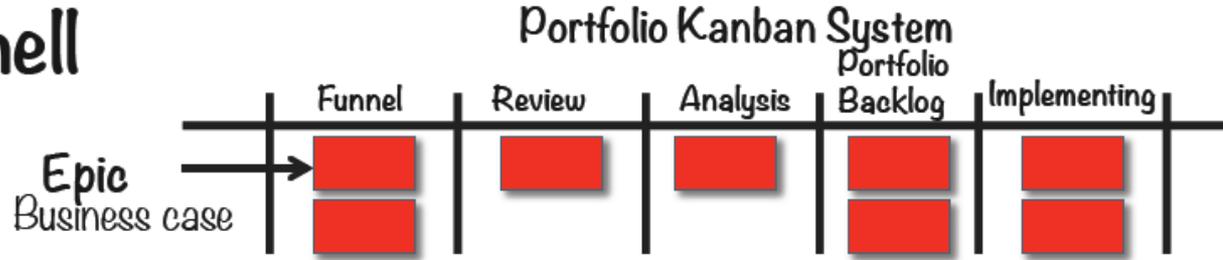


Quelle: Felchlin, Basler Versicherungen

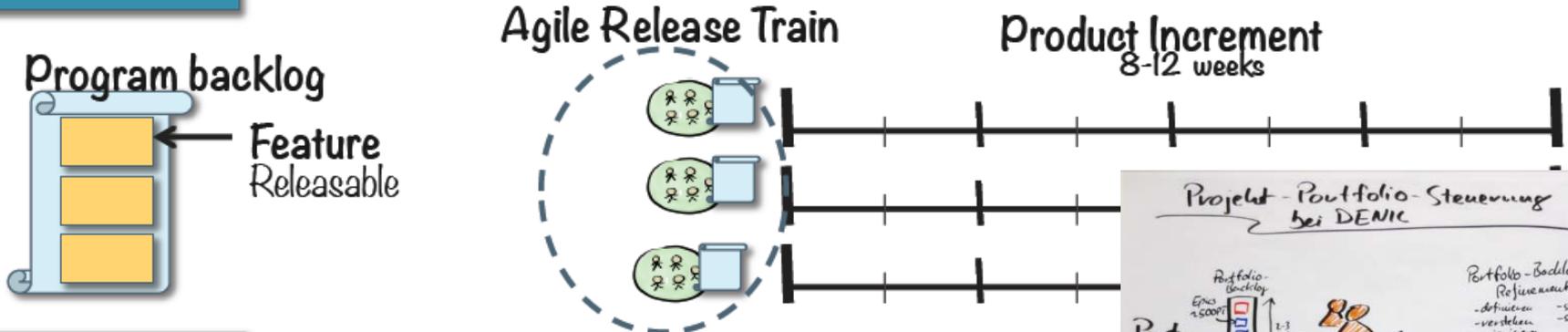
Portfoliosteuerung und Planung: Beispiel SAFe

SAFe in a nutshell

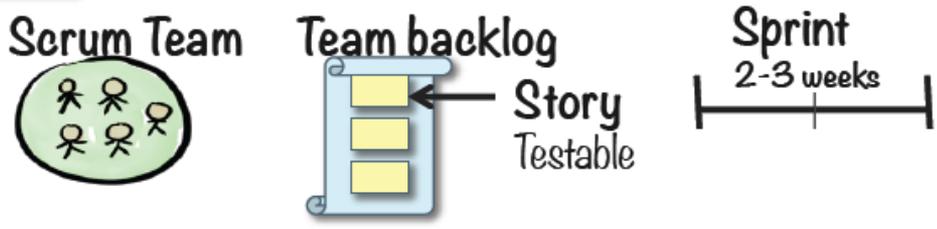
PORTFOLIO LEVEL



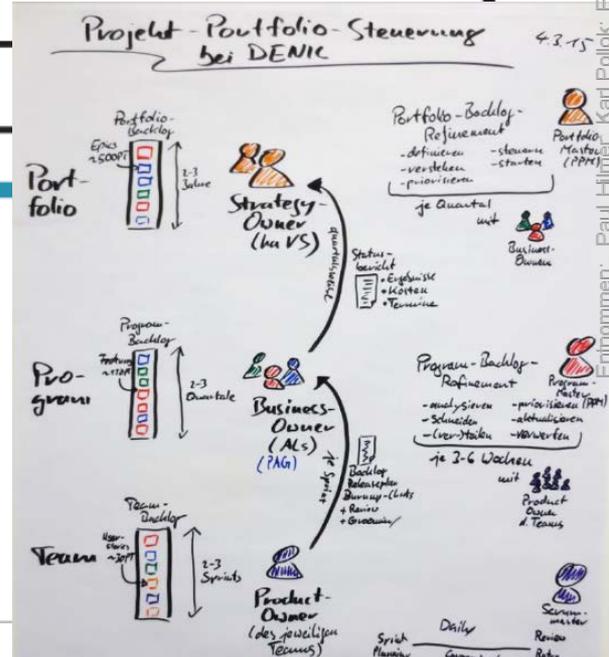
PROGRAM LEVEL



TEAM LEVEL

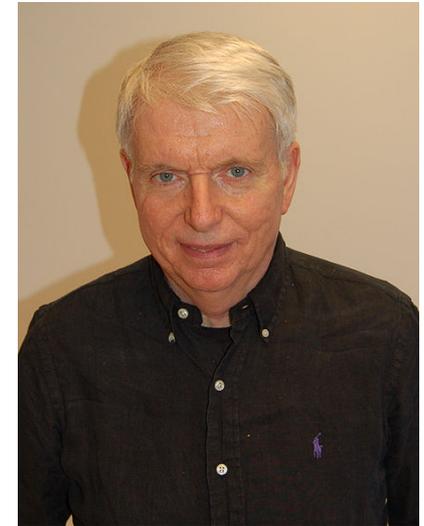


Henrik Kniberg



Entnommen: Kniberg/Roost: Is SAFe evil? http://gotocon.com/dl/goto-cph-2015/slides/HenrikKniberg_and_LarsRoost_IsSAFeEvil.pdf

Projekt versus Produktentwicklung



Jeff Sutherland

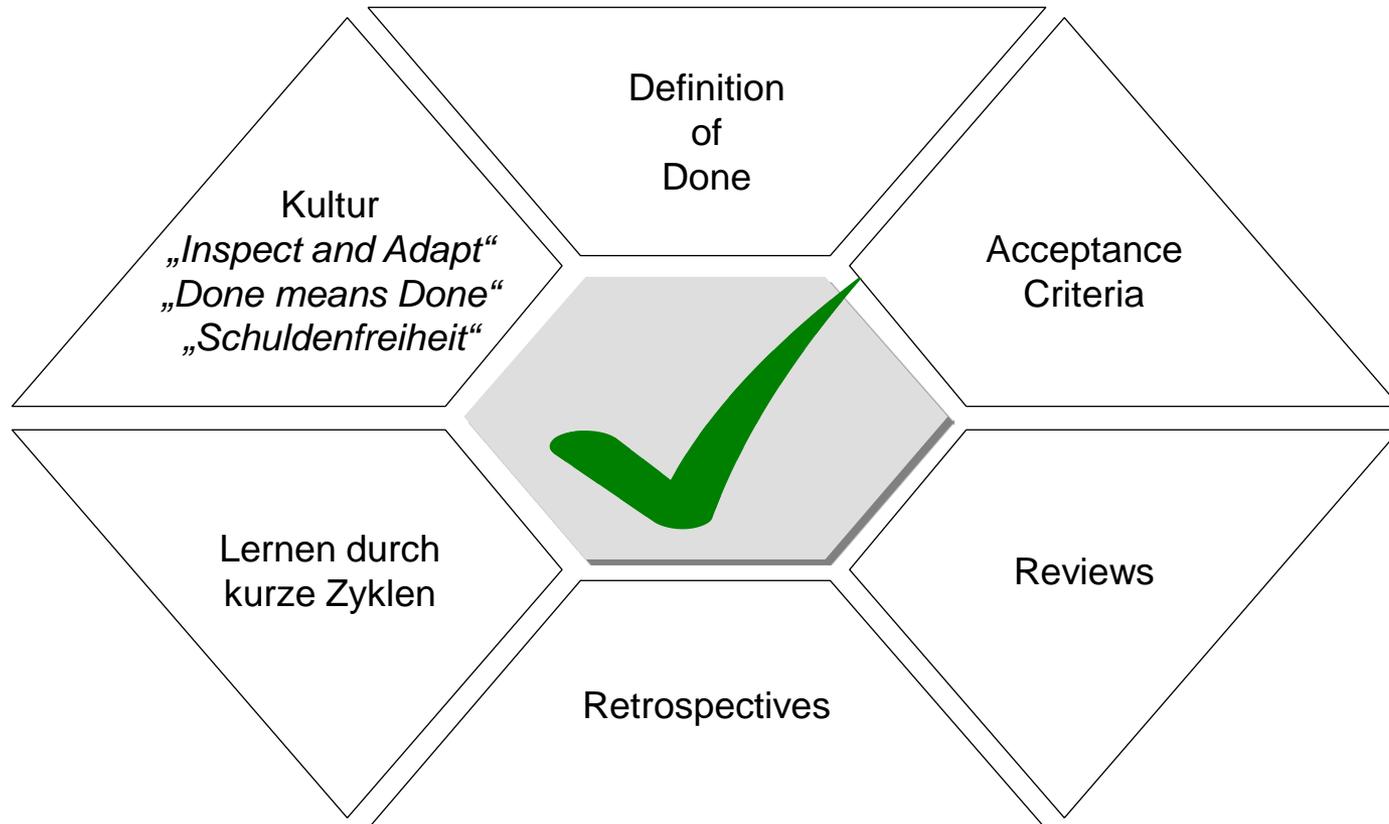
*“Wir haben verstanden,
dass die Übergabe von der Entwicklung
an den Betrieb nicht funktioniert.*

*Deshalb machen wir halt alles zu Betrieb.”**

* Jeff Sutherland, Zürich im Juni 2011

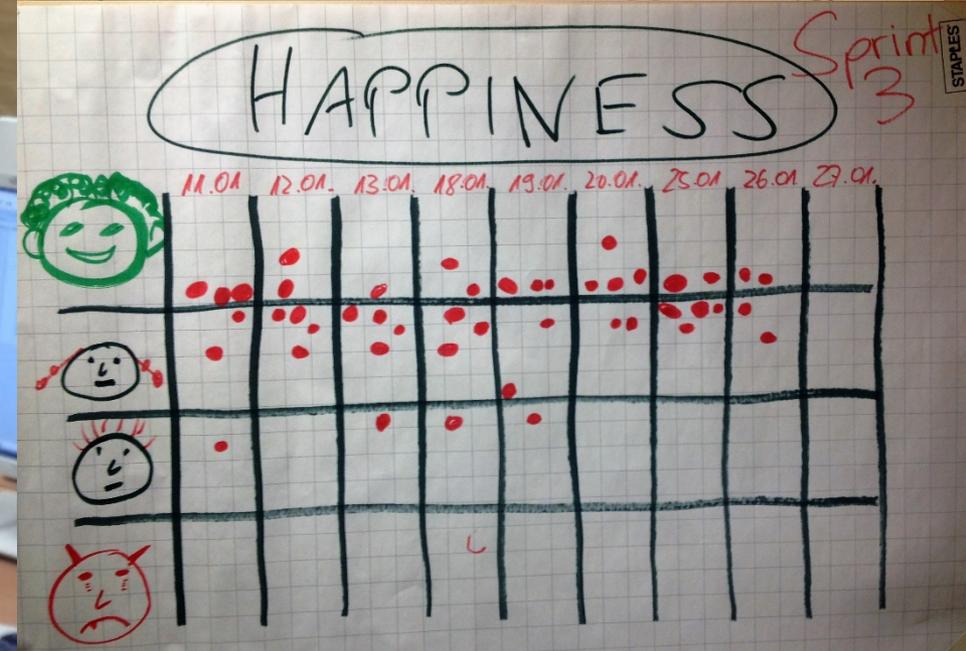
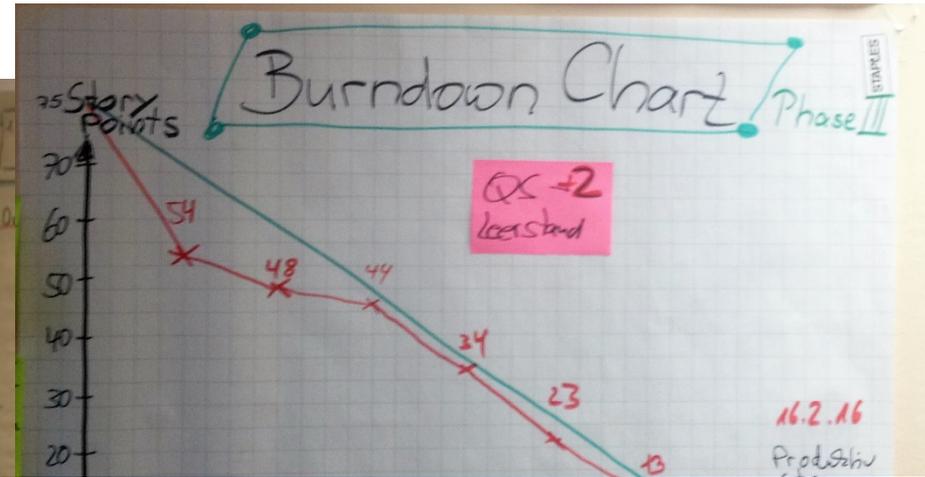
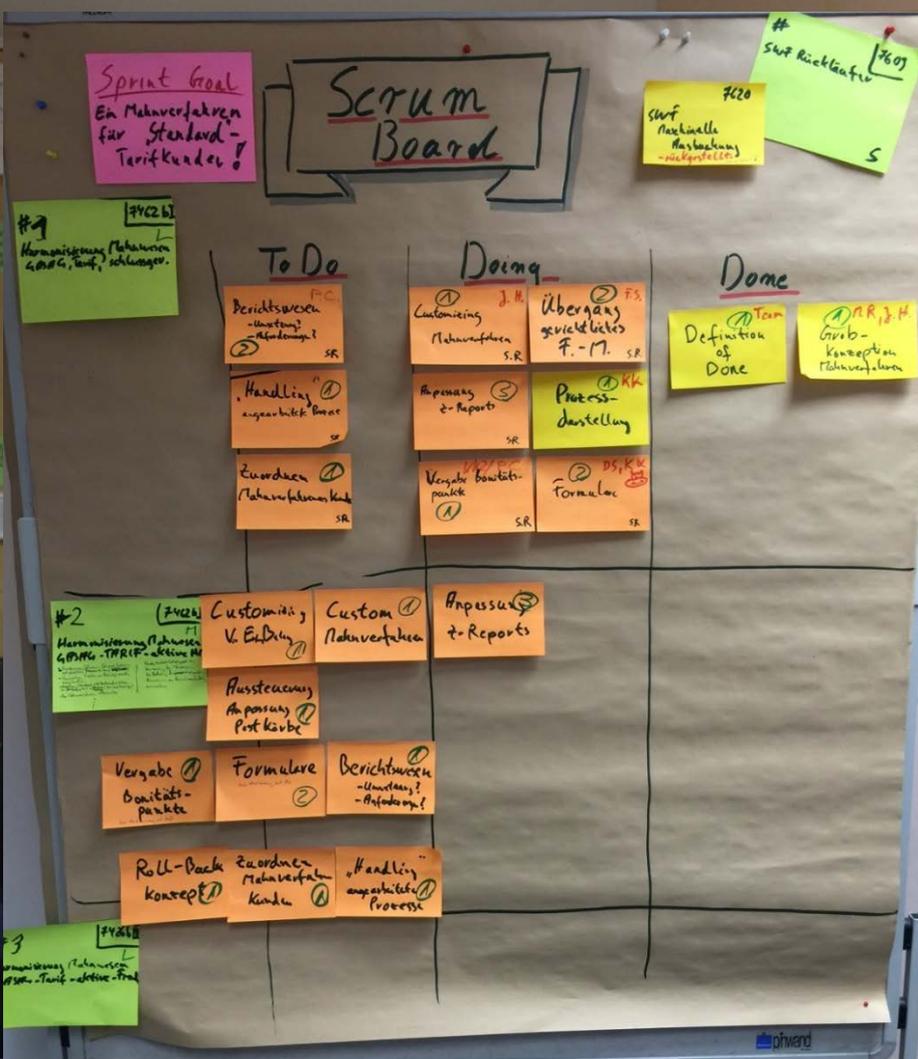
- Qualitätsmanagement -

Qualitätsmanagement in agilen Methoden



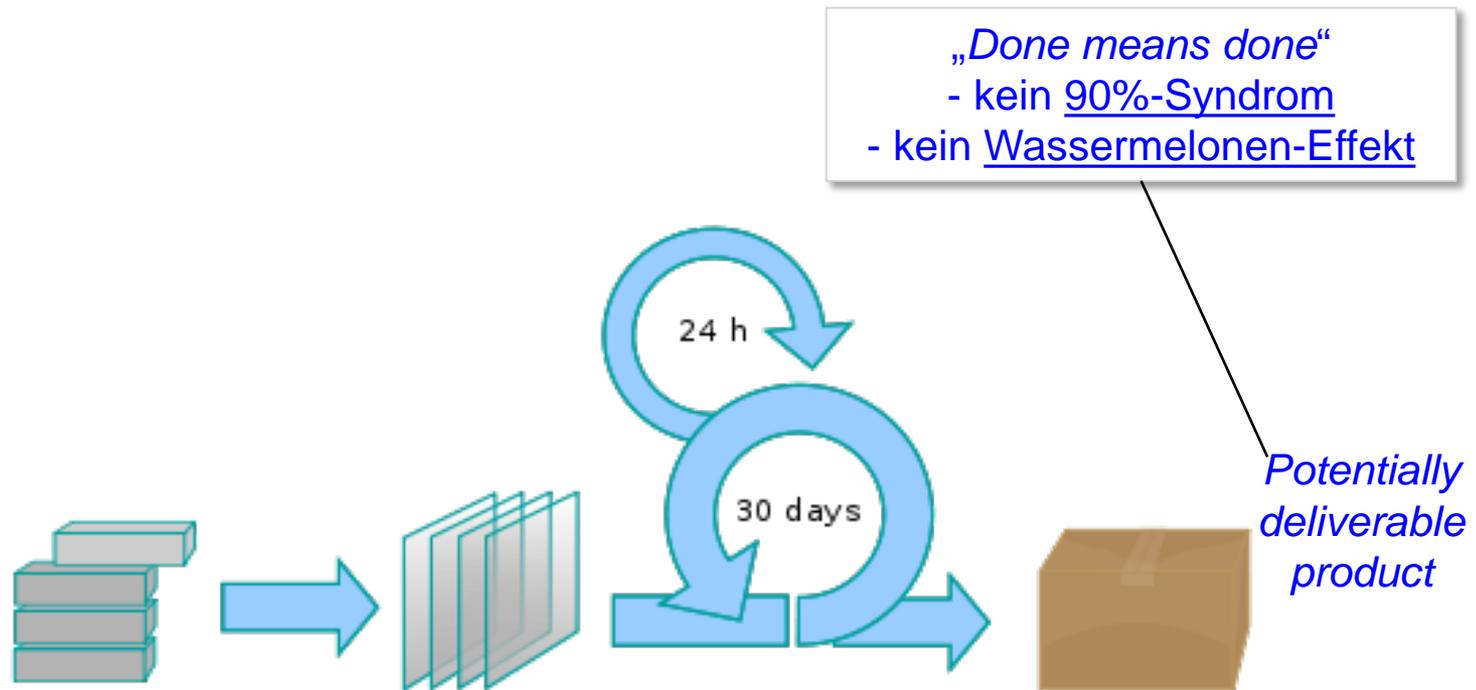
- Controlling und Risikomanagement -

Agile Planung und Messung des Fertigstellungsgrads



Quelle: Heupel Consultants, April 2016

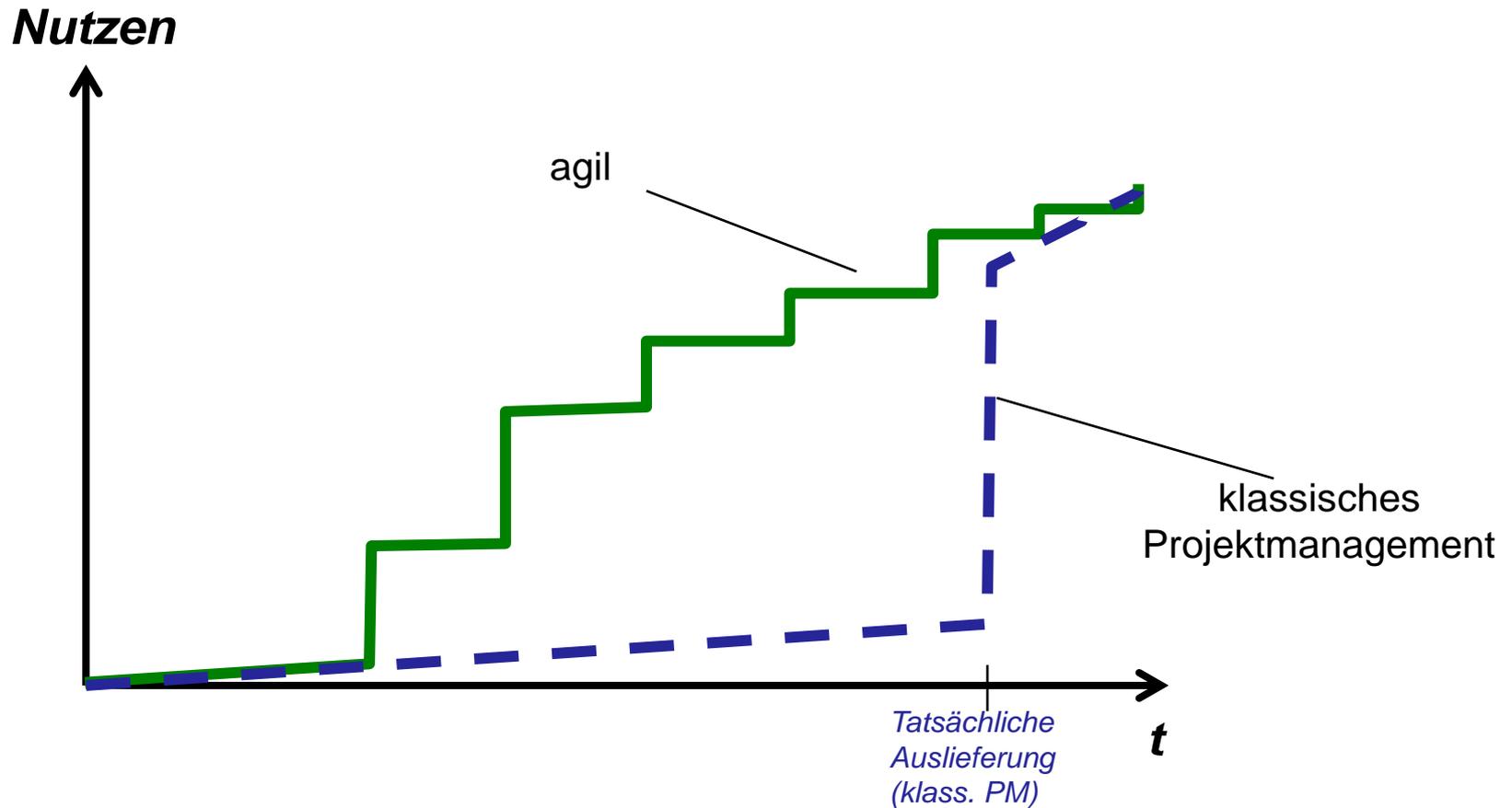
Kein Wassermelonen-Effekt – kein 90%-Syndrom



http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Scrum_process.svg

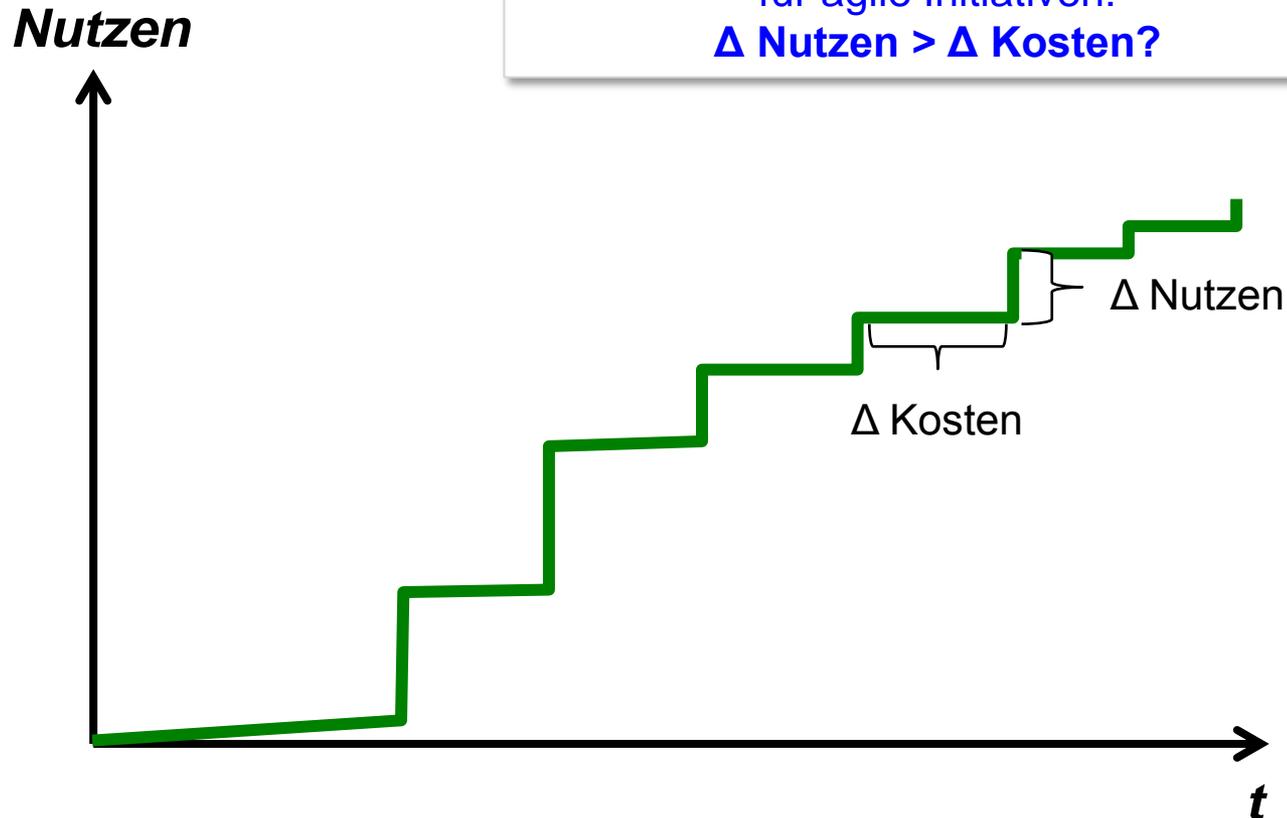
Nutzenentwicklung als Entscheidungsparameter

Wie wertvoll sind ausgelieferte Inkremente während des laufenden Projekts?



Ressourcen-Allokation bei agilen Initiativen

Zentrale Fragen der Ressourcen-Allokation
für agile Initiativen:
 Δ Nutzen $>$ Δ Kosten?



Konsequenz

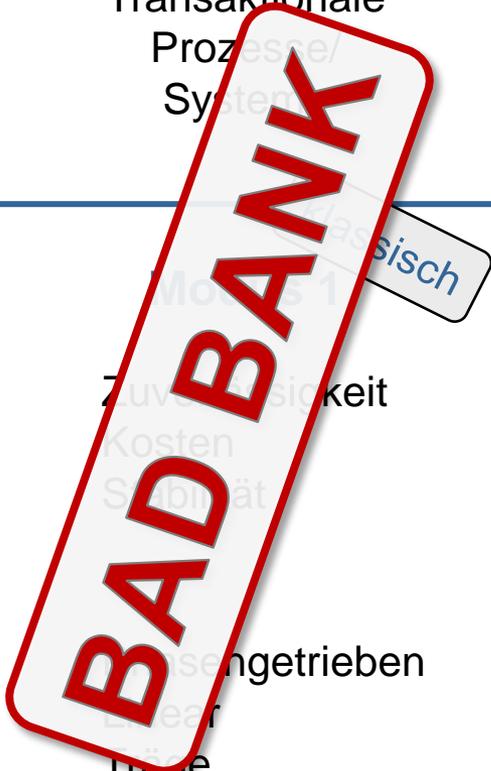
- *adaptives* PM -

Die Gefahr – Klassisches PM als Bad Bank der Organisation

Ziele

IT

PM



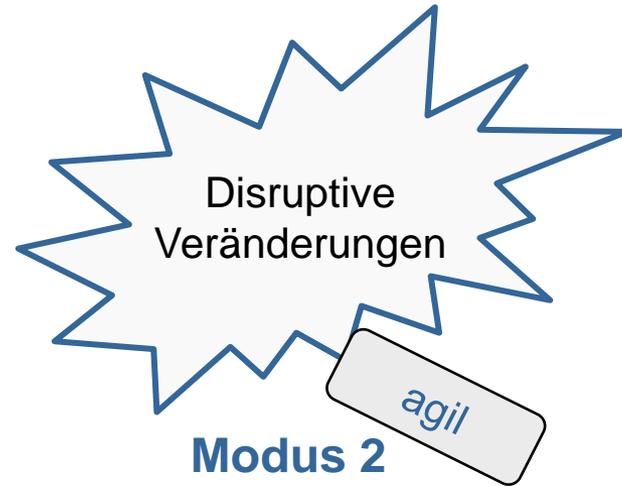
Transaktionale
Prozesse/
Systeme

Modus 1
klassisch

Zuverlässigkeit
Kosten
Stabilität

Wissengetrieben
Linear
Frage
Planbar
(im richtigen Umfeld)

Formal orientiert
Methode als Basis



Modus 2

Chancen ergreifen
Schnelligkeit
Flexibilität

Erforschend
Nicht-linear
Agil
Wertgetrieben

Ideen-, Zielgetrieben
Kultur als Basis

Bimodales Projektmanagement

*Konsequentes bimodales Management
ist an vielen Stellen wohl kaum zu vermeiden,
aber sicher*

kein erstrebenswerter Optimalzustand

... sofern Sie ein Unternehmen und nicht ein Unternehmensportfolio managen

Perspektive

~~Hybrid Organisation~~

~~Bimodale Organisation~~

adaptive Organisation

Ansatz: *adaptives PM*– Die gesamte Klaviatur nutzen

- Ansatz:**
- Kein „One size fits it all“
 - Differenzierte Ansätze abhängig von Aufgabenstellung und Stand der Organisation
 - Keine Spaltung der Organisation



© roostler-Fotolia

adaptives PM– Vorgehen

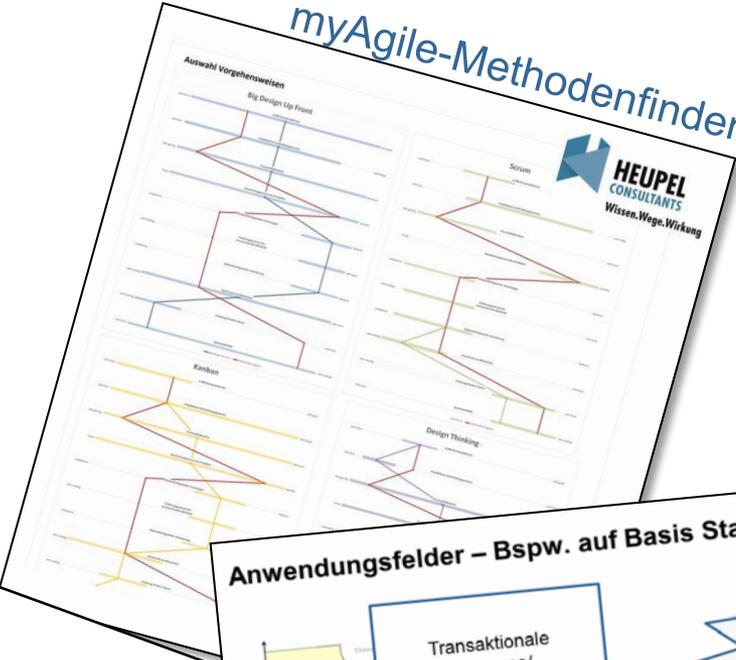
- Vorgehen:**
- Kompetenzaufbau
(im klassischen, agilen, hybriden bimodalen)
 - Messen, Visualisieren, Verstehen
 - Vermitteln, Erleben, Reflektieren, Lernen



© roostler-Fotolia

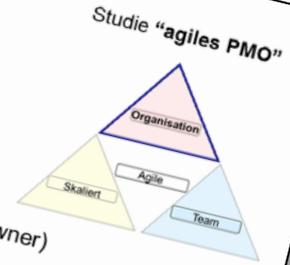
Kompetenz (PMO)

myAgile-Methodenfinder

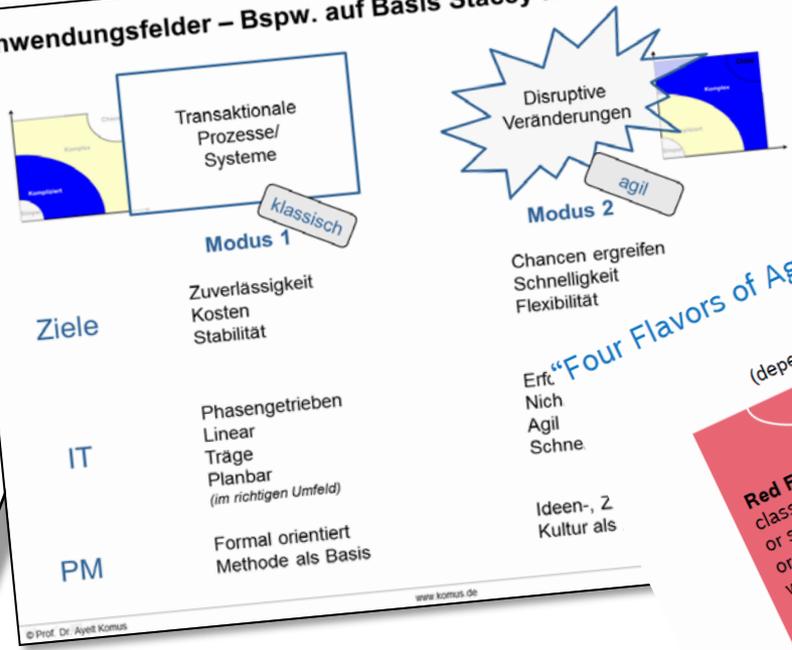


Studie PMO - Expertengespräche

- Allgemein
 - Vorgehen sehr unterschiedlich, aber agile Methoden überall **relevant**
 - Steuerungsansatz:
 - teilweise **opportunistisch**
 - selten **strategisch** (bspw. Geschäftsführer als Chief Product Owner)
- Training-Coaching
 - Training verbreitet (ca. 3/4)
 - Coaching **selten** (nur ca. 1/4)
- Heuristiken
 - Zusatzangebot "agile" ("agile Framework" vs. "Classic Framework")
 - Verschiedene "Readiness Checks" bzw. "Agile-Fit-Checks"
 - Hybride Nutzung verbreitet – aber meist ohne systematische PMOs als Communities



Anwendungsfelder – Bspw. auf Basis Stacey-Matrix

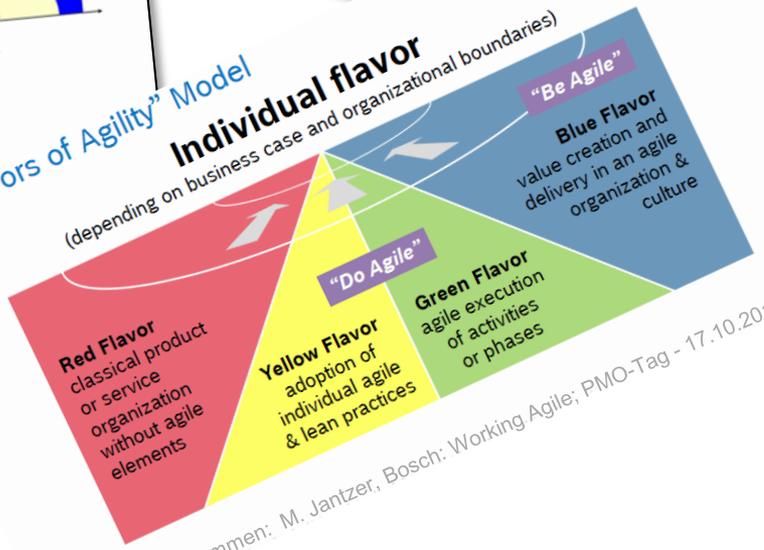


Projekthandbuch

Agile PEP

agiler

Produktentwicklungsprozess



Messen, Visualisieren, Verstehen

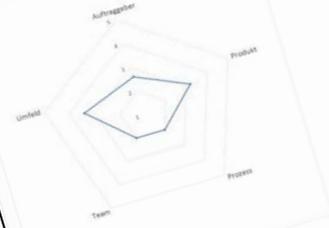
Wo liegen die größten Herausforderungen?

Top Management 7

Mittlere Management 6

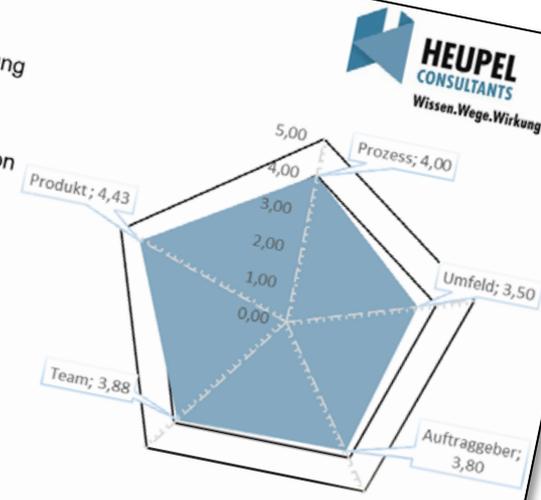
Operative Ebene

"Barriers to agile"



Handlungsfelder

- Produkt:** Ausgestaltung der Aufgabenstellung und des Lieferobjektes
- Prozess:** Ausgestaltung der Arbeitsorganisation
- Team:** Zusammensetzung und Arbeitsfähigkeit der Teams
- Auftraggeber:** Zusammenspiel Projekt und Auftraggeber
- Umfeld:** Rahmenbedingungen des Projektes



Top 10 der „Pain-Points“ – im Detail

Nr.	Fragenblock	Originalfrage kurz	Check
1.	Der Projektleiter war in der Lage Risiken frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu managen.	Die Eskalation und Gründung von Auftragsteilen und Projekt-Steuerelementen in Kontakt- und Schlüsselpositionen ist gelungen.	
2.	Die Machbarkeit und der Realisierbarkeit der Kundenwünsche und Anforderungen wurde kritisch reflektiert.	Die Eskalation und Gründung von Auftragsteilen und Projekt-Steuerelementen in Kontakt- und Schlüsselpositionen ist gelungen.	
3.	Der Projektleiter war in der Lage den Teamgeist der Mitglieder zu aktivieren, sie zu motivieren und im Hinblick auf die Zielerreichung das Beste aus jedem einzelnen herauszuholen.	Um eine dauerhafte Projektleitung zu gewährleisten, war der Projektleiter in der Lage, für die im Soll festgelegten wachsenden Anforderungen, entsprechende Maßnahmen einzuleiten und somit unverzüglich zu reagieren.	
4.	Der Projektleiter verfügte über eine hohe soziale Kompetenz. Die Teammitglieder vertrauten ihm und akzeptierten ihn.	Grundlegende fachliche Konzepte wurden ausreichend projektspezifisch kommuniziert und erwidert.	
5.	Es wurden frühzeitig Ergebnisse geliefert und kommuniziert, um diese einem Realitätscheck zu unterziehen und sichbare Erfolge zu zeigen.	Die Abstimmung mit den zukünftigen Managern spielte eine große Rolle und war ergiebig.	
6.	Die Abstimmung mit den zukünftigen Managern spielte eine große Rolle und war ergiebig.	Die Meeting-Formen waren zweckmäßig und zeitföhrlich.	
7.	Die Meeting-Formen waren zweckmäßig und zeitföhrlich.		
8.			
9.			
10.			



Ziel:
Harmonisch, differenziert, nutzbringend



© roostler-Fotolia

Interessant?

Keine Informationen mehr verpassen:
Aktuelle Studien,
Vorträge und Publikationen

www.process-and-project.net/newsletter

Vorträge unter www.komus.de/vortrag

Sie treffen mich bei:



Twitter: [@Ayelt Komus](https://twitter.com/AyeltKomus)



Xing: www.xing.com/profile/Ayelt_Komus



LinkedIn: <http://de.linkedin.com/in/komus>