



Projektmanagement neu gedacht: agil, hybrid, evidenzbasiert, lean und fehlerbejahend

Prof. Dr. Ayelt Komus

komus@hs-koblenz.de

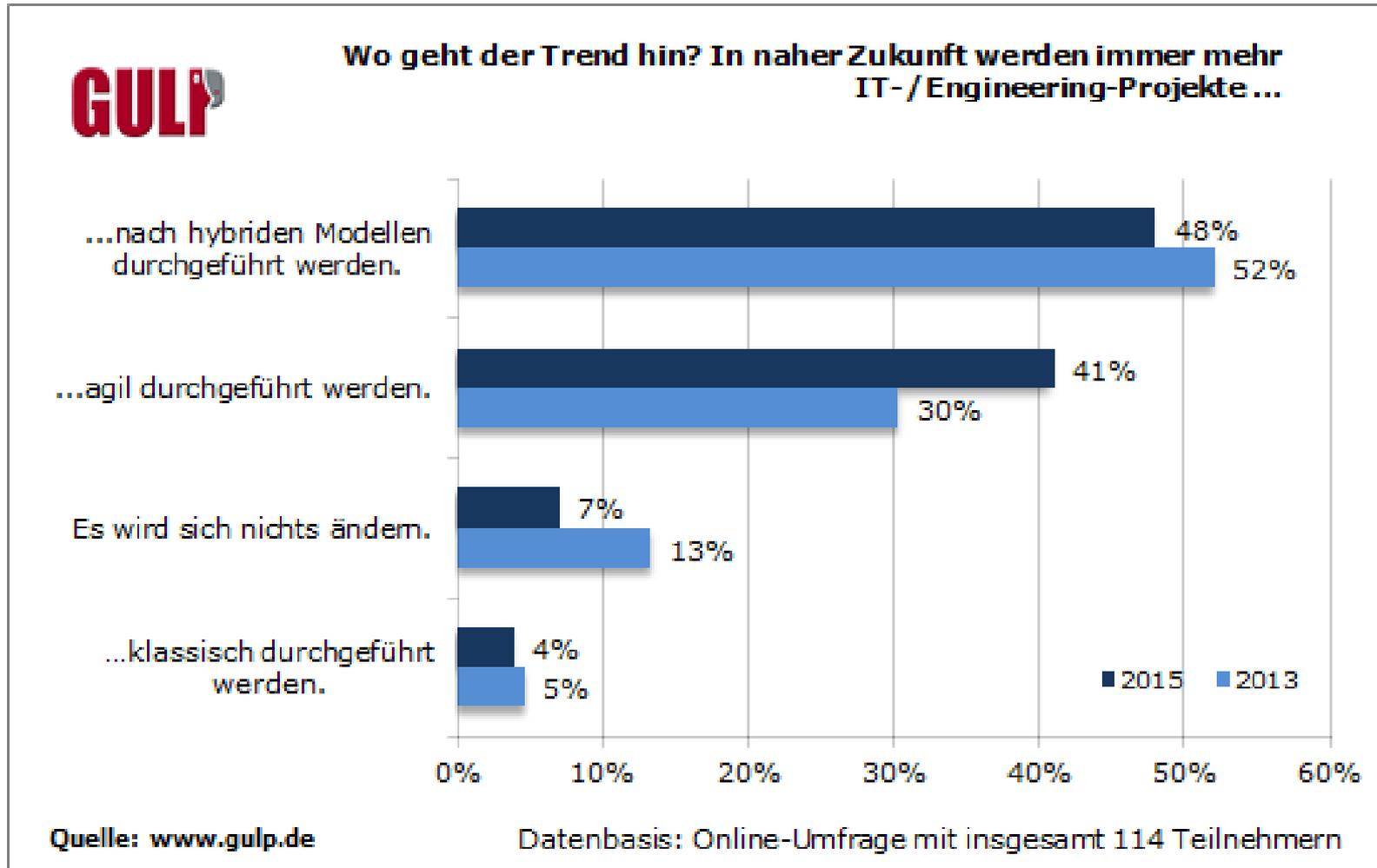
[@AyeltKomus](https://twitter.com/AyeltKomus)

www.komus.de

www.bpm-labor.de

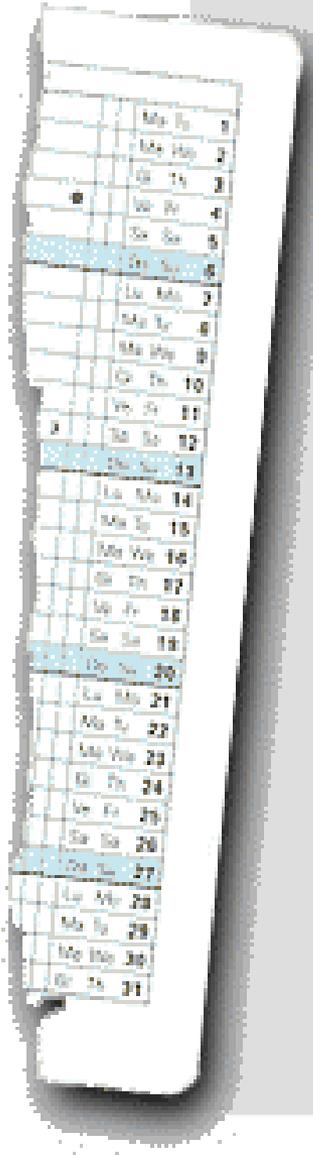
*„In der Zukunft,
wird die Frage nicht mehr lauten,
klassisch oder agil,
sondern vielmehr:
agil oder hybrid“**

„In der Zukunft, wird die Frage nicht mehr lauten, klassisch oder agil, sondern vielmehr: agil oder hybrid“*



* Stefan Symanek, Leiter Marketing bei GULP

Inhalte



- Empirische Erkenntnisse
- Praktische Empfehlungen

Prof. Dr. Ayelt Komus

- Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik
- Leiter des **BPM-Labors für Prozessmanagement und Organizational Excellence** (www.bpm-labor.de)
- Mitinitiator der **Modellfabrik Koblenz**
- Wiss. **Leiter Rechenzentren der Hochschule Koblenz**
- Mitinitiator „**Praxisforum BPM & ERP**“/
IT-Radar für BPM & ERP
- Certified ECM Master (AIIM)
- **Certified Scrum Master** (3 Organisationen)
- Wissenschaftlicher Beirat Heupel Consultants



Weitere Informationen, Werdegang, aktuelle Veröffentlichungen, Vorträge... unter www.komus.de

Heupel Consultants - Partner in Forschung und Umsetzung



Heupel Consultants

Partner für

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

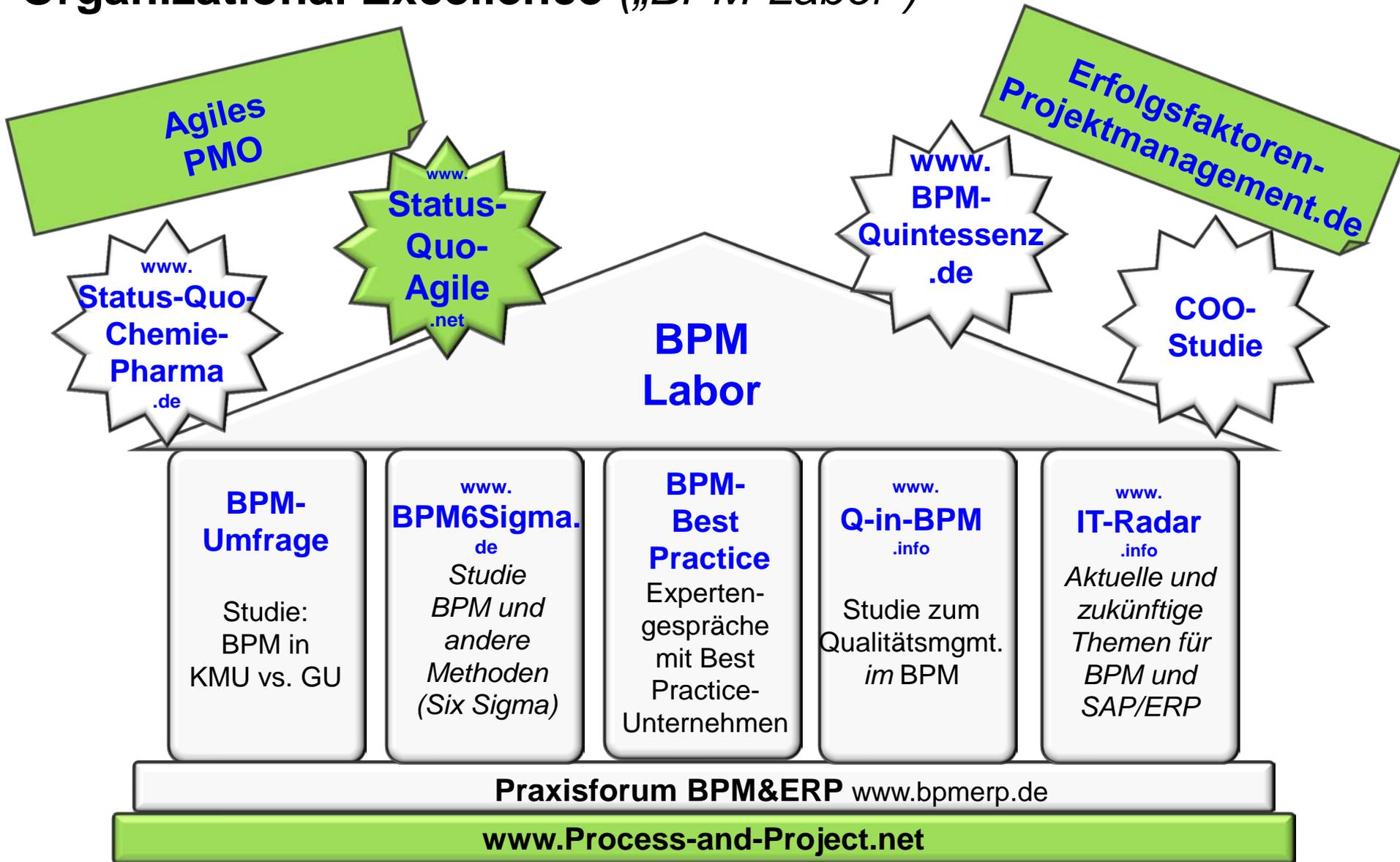


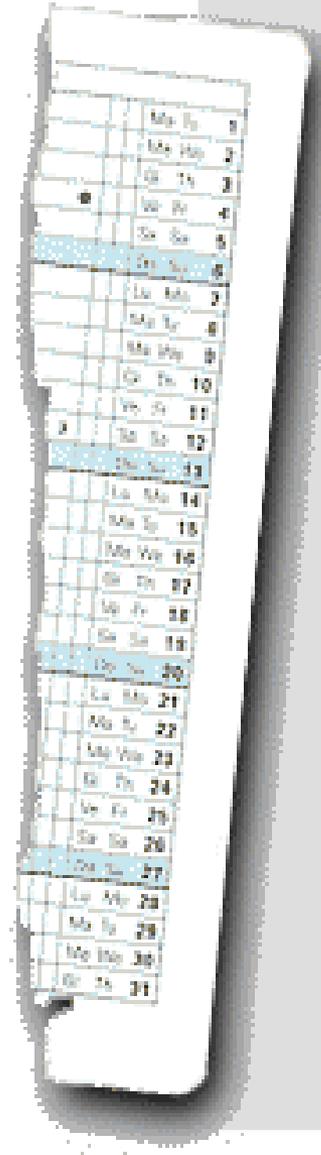
HEUPEL
CONSULTANTS

Wissen.Wege.Wirkung

www.heupel-consultants.de

Studien des Labors für Business Process Management und Organizational Excellence („BPM-Labor“)





Empirische Erkenntnisse

- Agiles PM
„*Status Quo Agile*“
- Evidenzbasiertes PM
„*Erfolgsfaktoren im Projektmanagement*“
- Organisationsperspektive
„*agiles PMO*“

Praktische Empfehlungen



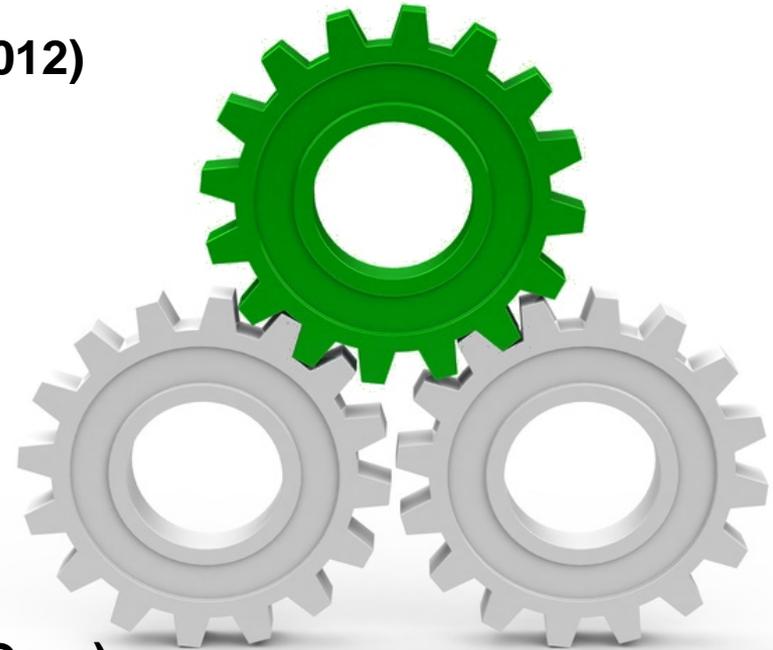
Verursachen offene Regenschirme Regen?
Kausalität / Korrelation



„*Schalke 04 ist ein nicht ganz so toller Fußballverein*“
100% Zustimmung, statistisch signifikant, Stichprobe > 20.000
aber repräsentativ?

Studie „Status Quo Agile“

- **Zweite Studie zu Verbreitung und Nutzen agiler Methoden**
- **Erhebungszeitraum Q2 2014 (davor 2012)**
- **Englisch und Deutsch**
- **Kooperation mit GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement/ IPMA**
- **> 600 TN, > 30 Ländern**
- **Umfassende Resonanz in Medien (CIO, ...)**



© beermedia via Fotolia.com

www.status-quo-agile.de



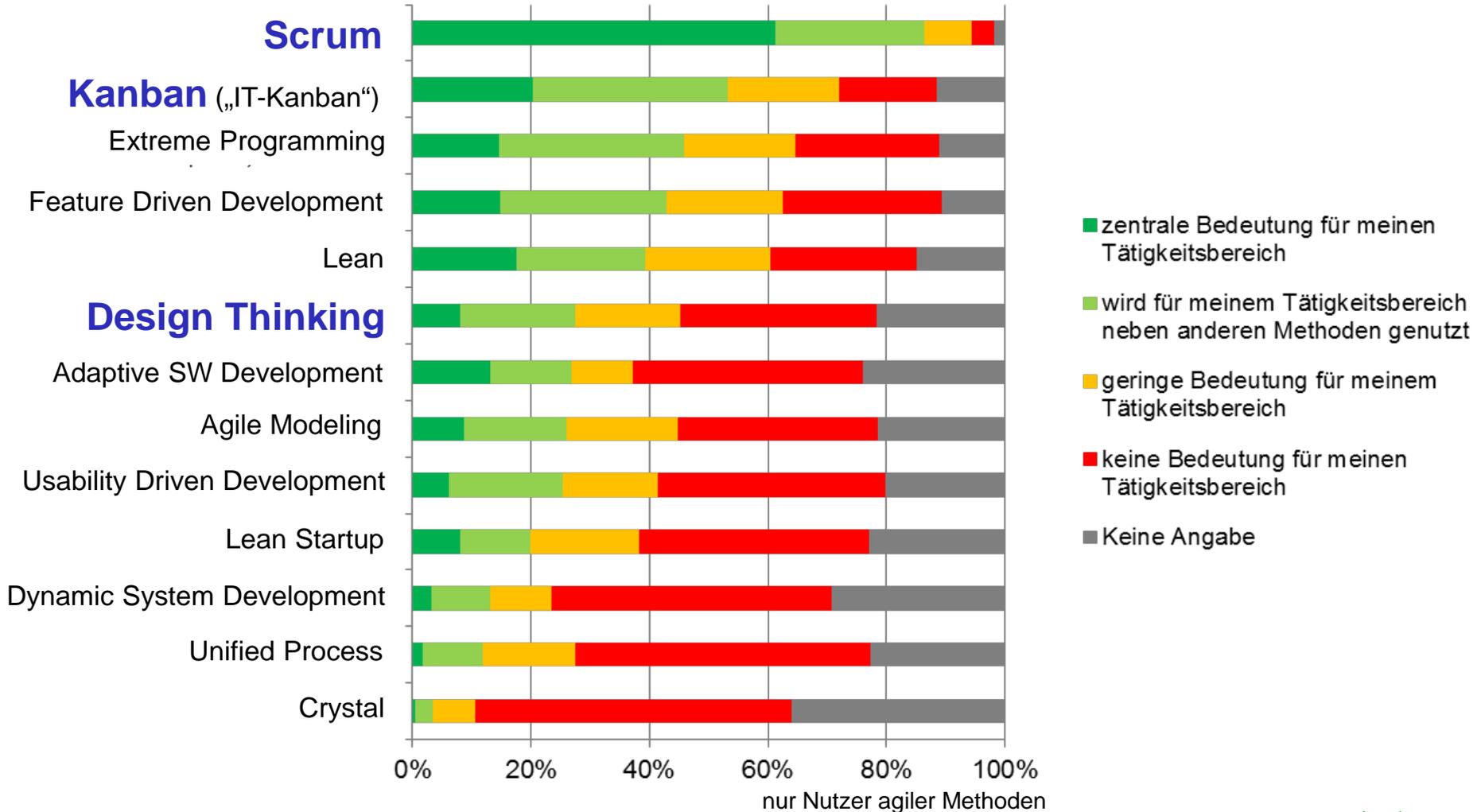
Welche agilen Methoden
werden genutzt?



Meistgenutzte agile Methoden

Scrum und IT-Kanban meistgenutzte agile Methoden

Welche Bedeutung haben die jeweiligen Methoden für Ihren Bereich?



Quelle: Status Quo Agile 2014

www.status-quo-agile.de

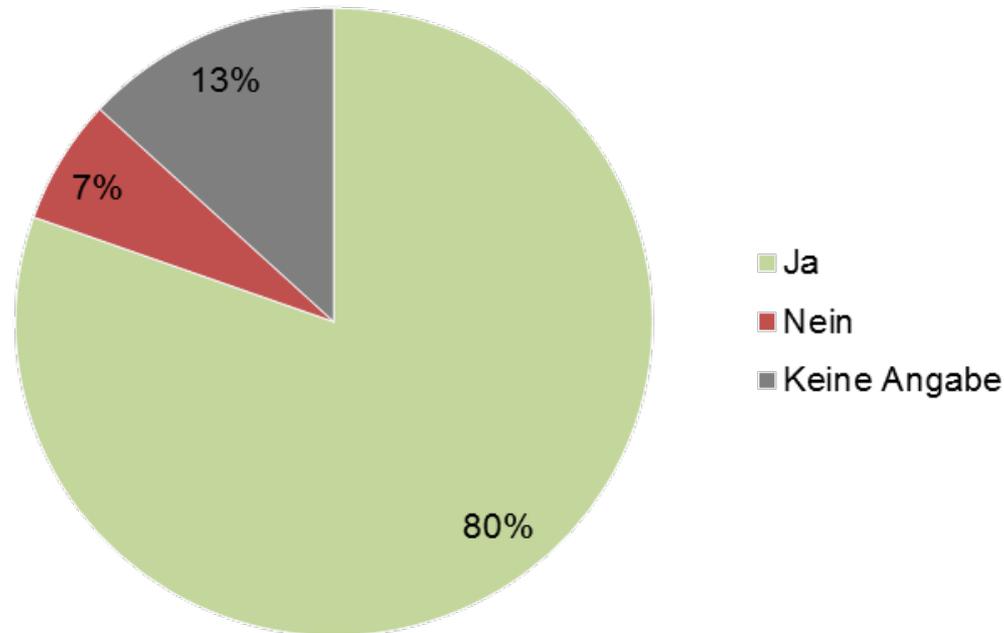
Wie erfolgreich sind
agile Methoden?



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?

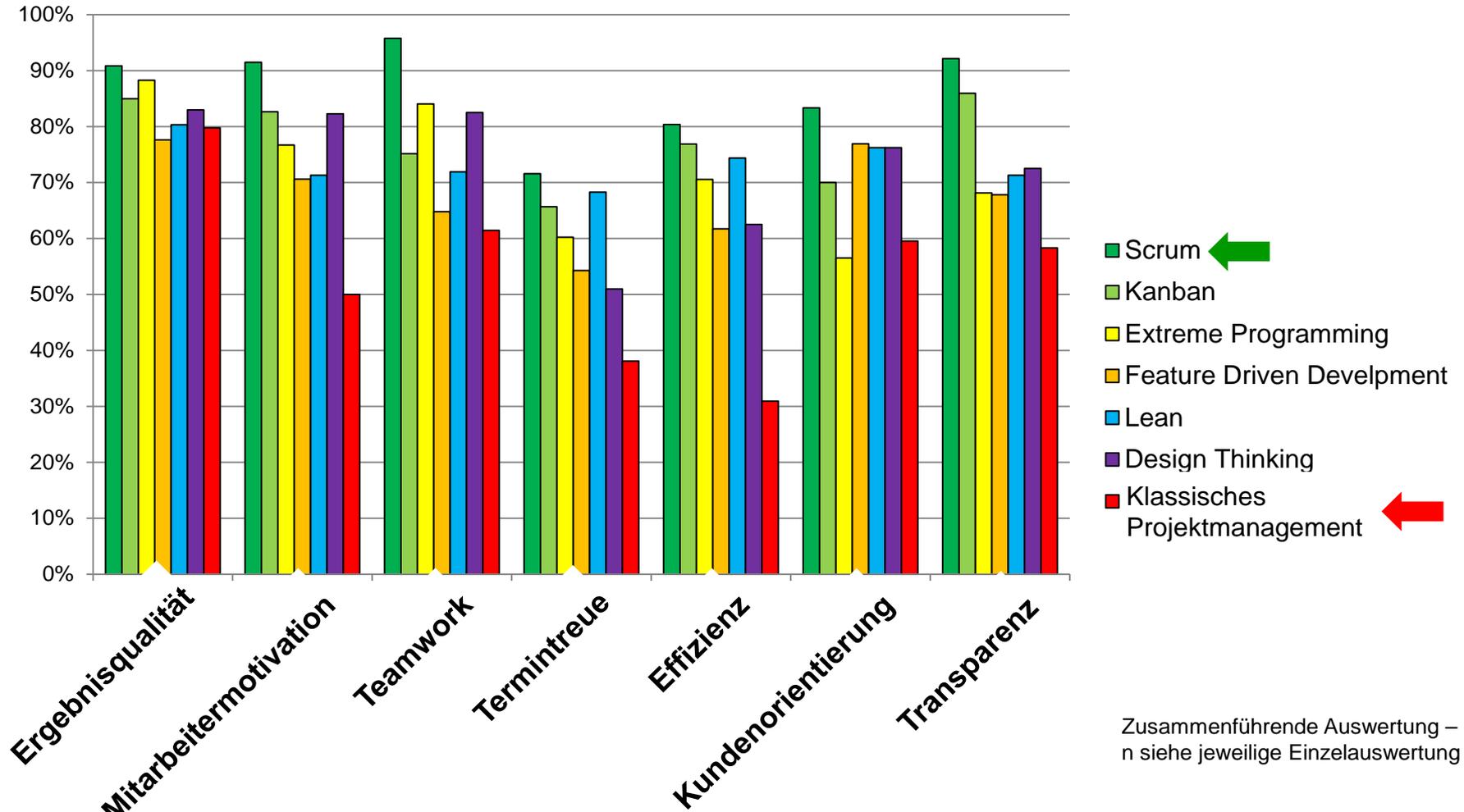


n=388 (Nur eine Antwort möglich), nur Anwender agiler Methoden

Bewertung – Verschiedene Methoden in der Übersicht

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

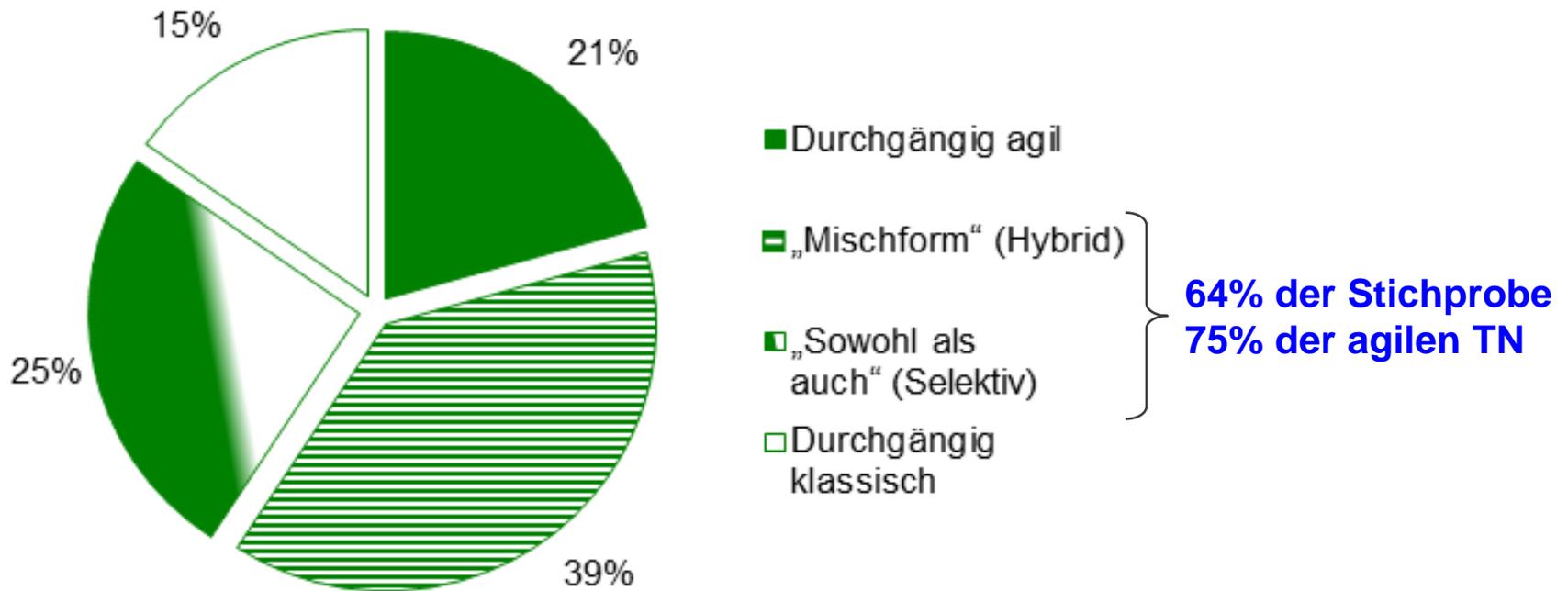
Wie durchgängig
werden agile Methoden genutzt?



Nutzungsformen - Agile Methoden

Hybride und fallweise Anwendung dominieren in der Praxis

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



n=601 (Nur eine Antwort möglich, Pflichtangabe, nur TN mit Kenntnis agiler Methoden)

Quelle: Status Quo Agile 2014

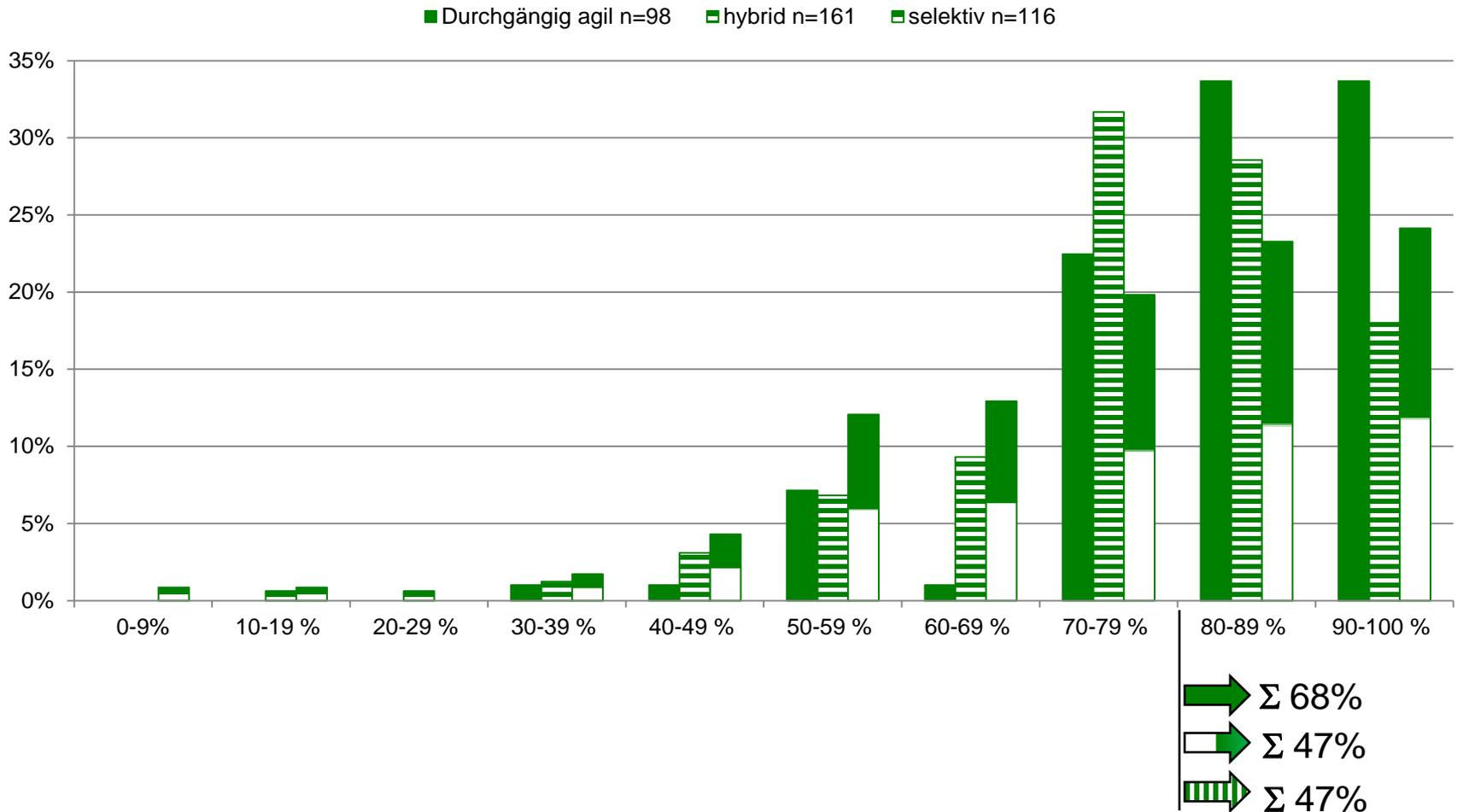
www.status-quo-agile.de

Wie erfolgreich sind die
verschiedenen agilen Ansätze?



Durchgängig agil sogar noch erfolgreicher

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



Quelle: Status Quo Agile 2014

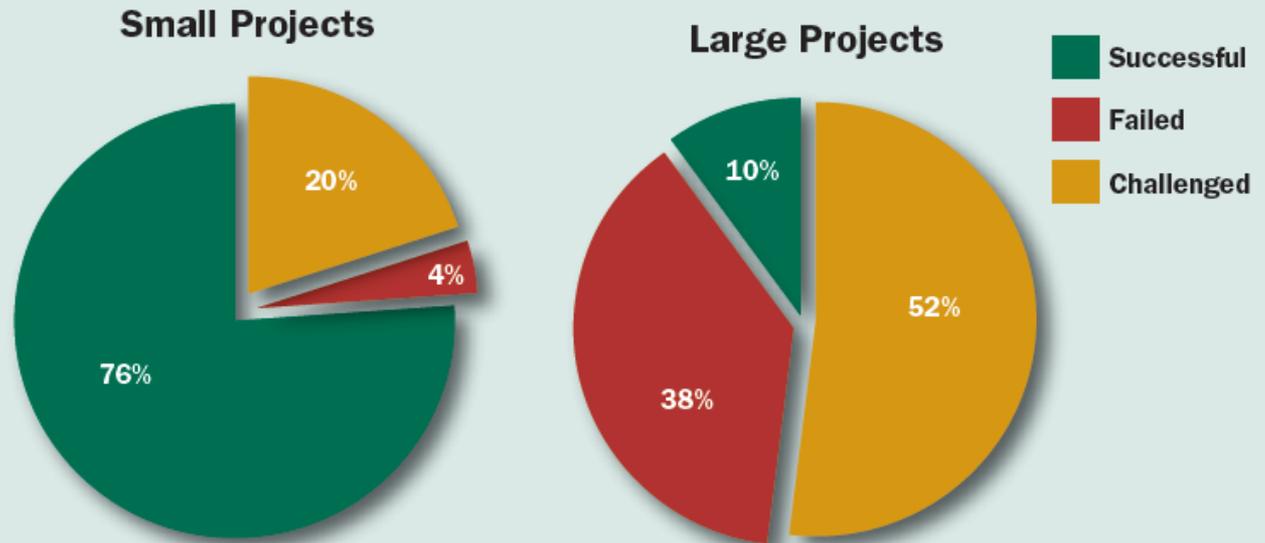
www.status-quo-agile.de

Erfolgsquote kleine versus große Projekte

Small is beautiful – and successful!

CHAOS RESOLUTION BY LARGE AND SMALL PROJECTS

Project resolution for the calendar year 2012 in the new CHAOS database. Small projects are defined as projects with less than \$1 million in labor content and large projects are considered projects with more than \$10 million in labor content.



Source: The Standish Group:
CHAOS MANIFESTO 2013 - Think Big, Act Small, p. 4

Das heißt?



Status Quo Agile - Quintessenz

Die *Studienergebnisse* zeigen folgendes Bild

- Agile Methoden gewinnen weiter an Bedeutung
- Scrum und IT-Kanban sind die wichtigsten Methoden
- Scrum ist besonders erfolgreich
- Agile Methoden sind weit erfolgreicher als klassisches PM
- Mehr hybride und selektive als durchgängige Nutzung agiler Methoden
- Nutzer *durchgängig* agiler Methoden sind erfolgreicher

Evidenzbasierte Erfolgsfaktoren „Erfolgsfaktoren im Projektmanagement“

Hattie-Studie

- 800 Meta-Studien
- Lernergebnisse von 80 Mio. Schülern
- Fokus: „Effektstärke“

J. Hattie



"John Hattie" CC BY-SA 3.0 by User:idunius - Own work. Licensed under CC BY-SA 3.0 via Wikimedia Commons

Trickdiebin klaut 80-Jähriger 500 Euro Bargeld

Stadtmitte. Opfer einer dreisten Trickdiebin wurde am Montag eine 80-jährige Rentnerin. Zwischen 13 und 14 Uhr klingelte die Unbekannte unerwartet an der Wohnungstür der Wolfsburgerin, die in der Lessingstraße wohnt. „Wir kennen uns doch“, habe die Frau zu ihr gesagt und sei sofort in die Wohnung gestürzt. Das gab die 80-Jährige gegenüber der Polizei an. Die etwa 65 bis 70 Jahre alte Täterin habe pausenlos auf sie eingeredet, erläuterte die Seniorin.

In der Wohnung gelang es der Täterin, unbemerkt 500 Euro Bargeld zu stehlen. Die Diebin habe ein weißes Langarmshirt mit einer schwarzen Lederweste und eine schwarze Hose sowie eine dunkelgraue Baseballkappe getragen, berichtete das 80-jährige Opfer der Polizei. mk

GRATULIEREN

80. Geburtstag

Ulrich Schrader, Tiergartenbreitwiesing 1, vollendet heute seinen 80. Geburtstag.

Ulrich Zimmermann, Faln, Mürser Weg 32, feierte am Montag seinen 80. Geburtstag. Er wohnt in Rabenberg, Rabenberg 3, blickte am Montag auf ein Lebensjahr zurück.

VON WOLFSBURG

„Nur noch 25 Schüler pro Klasse“

Außerdem fordern Gymnasiallehrer mehr Zeit für Beratungsgespräche – auch mit Eltern.

Von Anne Voß

Wolfsburg. Wolfsburger Gymnasiallehrer wollen wieder Klassenfahrten für das Schuljahr 2015/2016 anbieten (wir berichteten). Doch mit der möglichen Rückkehr der Schulfahrten sei keineswegs alles in Ordnung, so Katrin Friedrich. Sie ist die Sprecherin der Personalräte aller fünf Gymnasien in Wolfsburg. Daher haben die Personalräte Forderungen an das Kultusministerium zusammengefasst. Der Wolfsburger Brandbrief im Überblick:

Senkung der Klassengrößen

In Niedersachsen seien die Klassen, vor allem in den Jahrgängen 5 und 6, besonders groß. Bis zu 32 Kindern sitzen teilweise in einem Klassenraum. „Wir fordern eine Klassengröße deutlich unter 30 Kindern. 25 Schüler wären eine optimale Größe für Schüler und Lehrer“, sagt Friedrich.

Gleichberechtigung aller Schulformen

Die Personalräte der Wolfsburger Gymnasien fordern, dass die vorhandene Vielfalt an Schulformen gleichberechtigt nebeneinander bestehen bleiben soll. „Wir haben das Gefühl, dass je nach Regierung eine andere Schulform bevorzugt beziehungsweise benachteiligt wird“, so Friedrich.

Keine Kürzung von Fächern

Mit der Rückkehr zum Abitur nach 13 Schuljahren (G9) sei ge-



Klassenfahrten finden wieder statt – aber in Wolfsburger Gymnasien ist längst nicht alles in Ordnung. Foto (Symbol) dpa

gen. „Das tut richtig weh. Wir haben viele sprachbegabte Schüler, die auch in der Oberstufe die zweite Fremdsprache fortführen wollen“, begründet Katrin Friedrich die Forderung. Sie befürchte zudem, dass bei weniger Stunden in der Mittelstufe, sich auch weniger Schüler für ein Leistungsfach in den Naturwissenschaften entscheiden.

Entlastungsstunde

Um Schwierigkeiten einzelner

dieser Zeit sollen dann Beratungsgespräche mit Eltern, Schülern und Kollegen stattfinden. Das sei in anderen Bundesländern und Schulformen schon üblich.

Regelmäßige Neueinstellungen

Die Wolfsburger Gymnasien wünschen sich, dass regelmäßig neue Lehrer eingestellt werden und nicht stoßweise. Aktuell sucht Niedersachsen 740 neue Lehrer. „Bisher richtet sich die Einstellung eher nach der Kassenlage, als

Lehrer am Gymnasium in solche nur für die Mittelstufe und nur für die Oberstufe. Denn das Ziel des Gymnasiums ist das Abitur“, sagt Friedrich.

„Dessen Anforderungen muss man als unterrichtender Lehrer kennen, um die Schüler von Anfang an dahin zu lenken.“

Reden sie mit!

Der Artikel ist für alle

Unbekannte sprengen Automaten

In der Nordstadt sorgt ein lauter Knall für Aufregung

Nordstadt. Ein ohrenbetäubend lauter Knall schreckte am späten Dienstagabend zahlreiche Bewohner der Nordstadt auf. Anwohner im Stadtteil Tiergartenbreite verständigten gegen 23.10 Uhr die Polizei, weil es in der Otternstraße an einem Fußweg am Neuen Teich extrem laut geknallt hatte.

Die Ermittlungen der Polizei ergaben, dass ein metallener Sprengautomat für Hundekotbeutel in der Luft gesprengt worden war. „Der Automat wurde vermutlich mit einem selbstgebastelten Sprengkörper zerstört“, sagte Polizeisprecher Sven-Marco Claus. Es sei ein Sachschaden von 1000 Euro entstanden. „Zum Glück wurde niemand verletzt“, so Claus weiter.

Weitere Befragungen hätten ergeben, dass ein Zeuge, der die Identität noch nicht polizeifestgestellt wurde, drei jugendliche wirkende Unbekannte gesehen sah. Die Ermittler hoffen, dass sich der gesuchte Anwohner-Passant mit der Polizeiwache unter (0 53 61) 46 46 0 in Verbindung setzt.

IN KÜRZE

Sommerfest. Die Erlöserkirche feiert am Samstag, 18. Juli, ein Sommerfest von 15.30 bis 19 Uhr auf ihrem Gelände, Königstraße 9. Für das Fest gibt es verschiedene Anlässe: Erstens feiert

Einflussgrößen des Lernerfolgs - Klassengröße

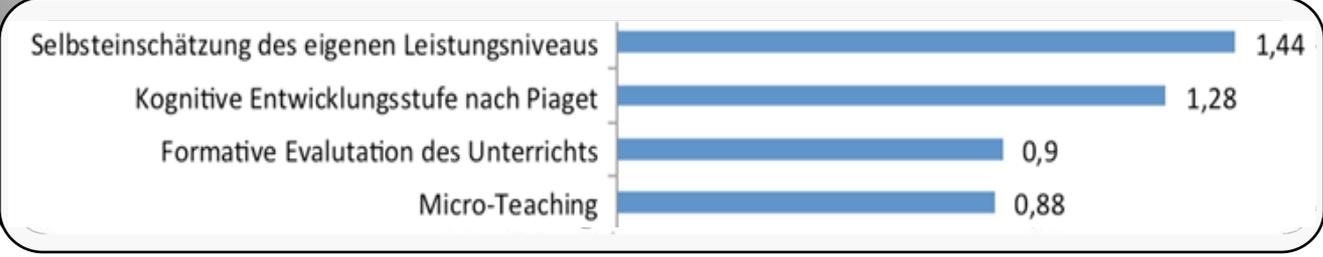
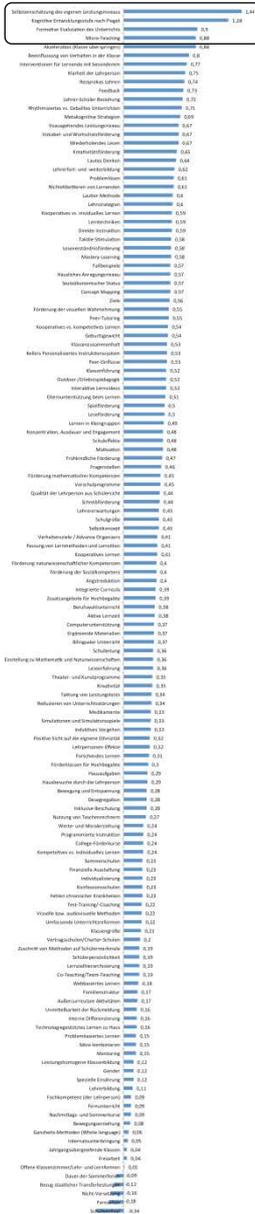


Sehr großer Effekt:
Effektstärke: 1,44

Welche Effektstärke hat der Faktor Klassengröße?

Negativer Effekt:
Effektstärke: -0,34

Einflussgrößen des Lernerfolgs – Klassengröße



Quelle: Hattie, John 2013: Lernen sichtbar machen
 Grafik: <http://visible-learning.org>
<http://visible-learning.org/de/hattie-rangliste-einflussgroessen-effekte-lernerfolg/>

Studie “Erfolgsfaktoren im Projektmanagement”

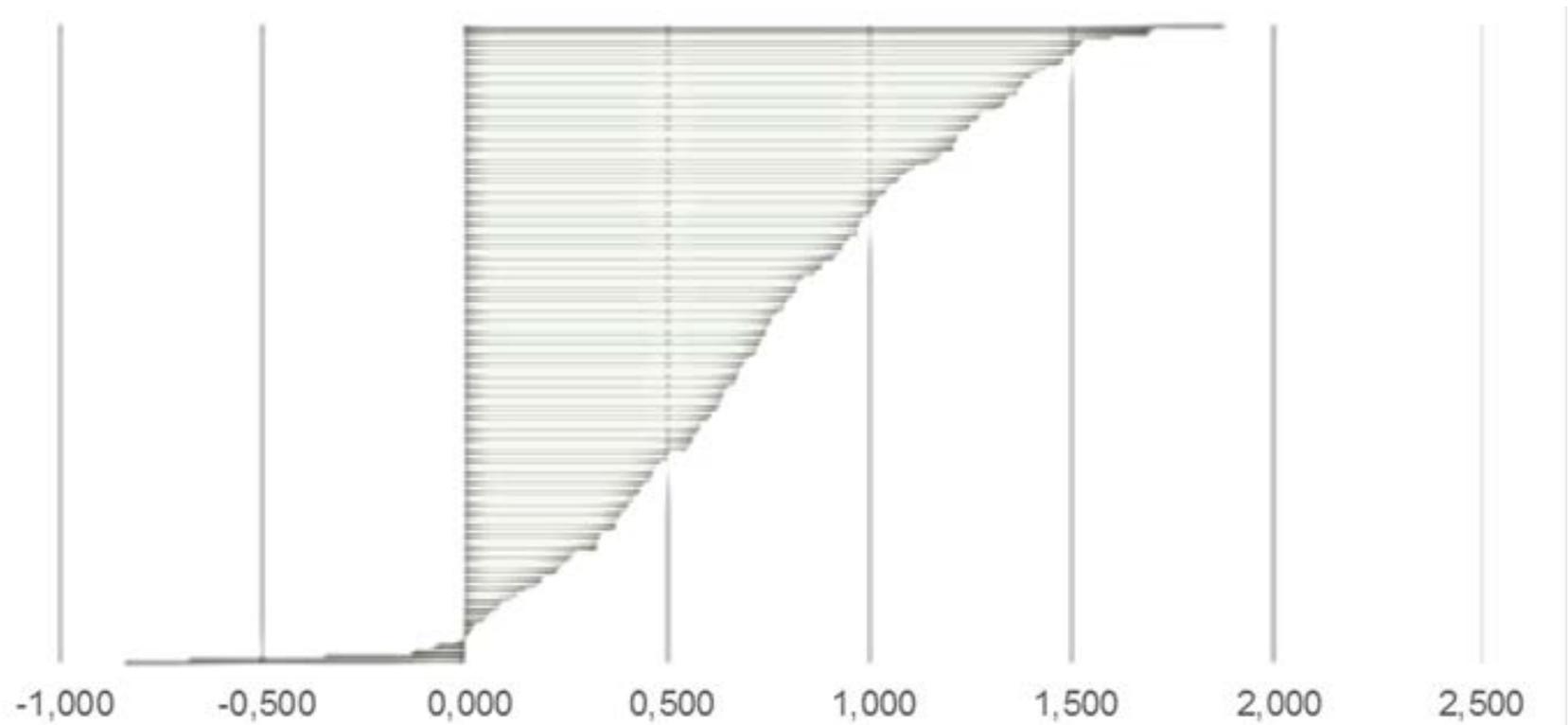


- **Bezug zu spezifischem Projekt – kategorisiert als erfolgreich oder nicht-erfolgreich**
(**Evidenzbasierter Ansatz** - neutrale Beobachtung statt Einschätzung)
- **Ermittlung der Effektstärke**
- **Kooperation mit GPM – Gesellschaft für Projektmanagement e.V. und Heupel Consultants**
- **Q2 2014, > 450 Teilnehmer**
- **Bericht (kostenfrei)**
www.erfolgsfaktoren-projektmanagement.de

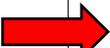
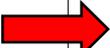
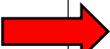


Übersicht Effektstärken

Übersicht gemessene Effektstärken der Einzelfaktoren



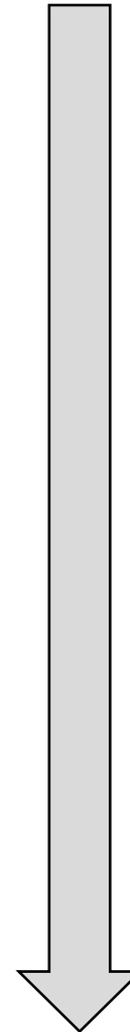
Top 10 – Einzelfaktoren mit Effektstärke

	1. Rollendefinition und Kompetenzklärung in Projektorganisation hat sehr gut funktioniert.	1,88
	2. Projektleiter war in der Lage, Risiken frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu managen.	1,70
	3. Entscheidungen wurden zeitnah und ausreichend getroffen.	1,69
	4. Gelebte Kultur im Projekt hat Fehler als unvermeidlich und als Chance zum Lernen u. zur Entwicklung von Innovationen akzeptiert.	1,69
	5. Eskalation und Einbindung von Auftraggebern und Proj.-steuerungs-Organisation in Konflikt- und Schlüsselsituationen ist gelungen.	1,60
	6. Meinungsverschiedenheiten wurden wertneutral betrachtet.	1,53
	7. PL war in der Lage für ein angenehmes Klima zu sorgen und so Kreativität, Produktivität, Risikobereitschaft ... zu entfalten.	1,52
	8. Die Machbarkeit und der Realitätsbezug der Kundenwünsche und Anforderungen wurden kritisch reflektiert.	1,51
	9. Die Ausgestaltung der Projektleitung war sinnvoll.	1,51
	10. PL war in der Lage, den Teamgeist der Mitglieder zu aktivieren, ... zu motivieren und ... das Beste aus jedem Einzelnen	1,50

Effektkategorien - durchschnittliche Effektstärke



Größte durchschnittliche
Effektstärke der Faktoren
dieser Kategorien



Geringste durchschnittliche
Effektstärke

Effektstärke nach Kategorien – evidenzbasiert zu subjektiv

Evidenzbasiert



Subjektive Einschätzung



Basis-, Erfolgs- und Begeisterungsfaktoren

Begeisterungsfaktoren

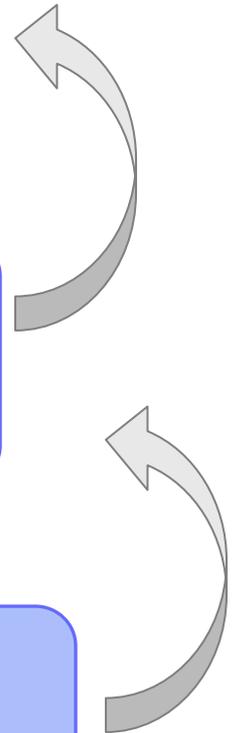
- Motivation durch Team-Klima
- Ausgrenzungen vermeiden
- PL mit ausreichend Methodenkompetenz
- PL mit fachlicher Erfahrung

Erfolgsfaktoren

- Rollen/Kompetenzen geklärt
- Fehlerkultur
- Projektleiter erkennt frühzeitig Risiken
- Einbindung Auftraggeber
- Entscheidungen zeitnah
- Meinungsverschiedenheit wertneutral betrachtet

Basisfaktoren

- Stakeholderanalyse
- Risiken beschränken
- Fachabteilungen in Risikomanagement einbinden
- Effektives Risikomanagement



Das heißt?



Erfolgsfaktoren im Projektmanagement - Quintessenz

Die Studienergebnisse zeigen folgendes Bild

- Besonders wichtig:
Klarheit, Einfachheit, Offenheit, Transparenz, Konsequenz,
laufende Überprüfung (Hinterfragung) des Status Quo
- Evidenzbasierte Ergebnisse weichen von Experteneinschätzung
und von Literaturnennungen ab
- Basisfaktoren ≠ Erfolgsfaktoren ≠ Begeisterungsfaktoren
- Erfolgsfaktoren klassischen Projektmanagements haben hohe
Überschneidungen zu agilen Prinzipien

Studie
„*agiles PMO*“

Studie “agiles PMO”



■ Studiendesign

- Semistrukturierte Interviews
- > 30 PMOs und Agile COE
- 2. Hj. 2015

■ Themen

■ Trainingsangebote

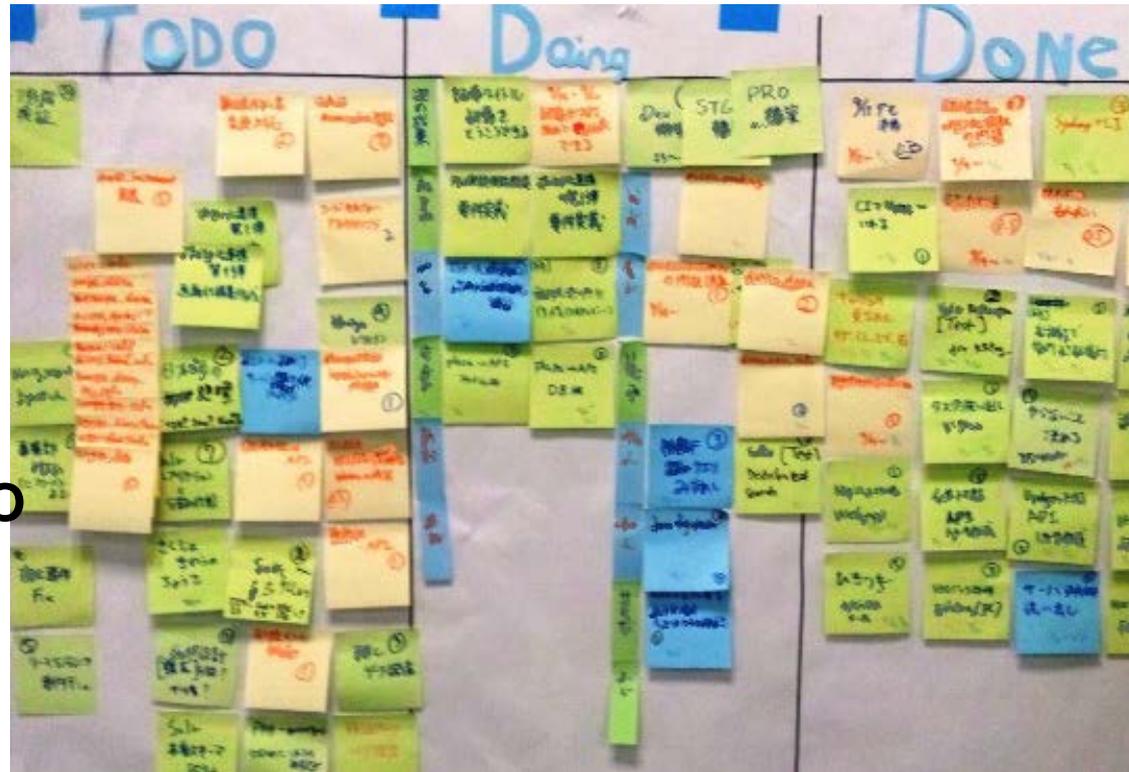
■ Heuristiken

- Readiness Check
- agile Cafeteria/
Methodenauswahl

■ Transformation des PMO

- agiles PMO

■ Risk Management



By Rakuten, Inc. (Own work) [CC BY-SA 3.0 (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>)], via Wikimedia Commons

Eindrücke aus Expertengesprächen



■ Allgemein

- Agile Methoden werden als relevanter Faktor für die Zukunft gesehen
- Steuerungsansatz:
 - teilweise opportunistisch
 - teilweise strategisch
(bspw. Geschäftsführer als Chief Product Owner)

■ Training-Coaching

- Training verbreitet
- Coaching selten

■ Heuristiken

- Zusatzangebot “agile” (“agile Framework” vs. “Classic Framework”)
- Verschiedene “Readiness Checks” bzw. “Agile-Fit-Checks”
- Hybride Nutzung verbreitet – aber meist ohne systematische Heuristiken

■ (Neu-)Aufstellung PMOs

- Meist ergänzend als Communities

Empirische Erkenntnisse

Praktische Empfehlungen

- Passende Methodik – Zeit, Kontext, Vorhaben
- Agile Methodenelemente in hybrider Nutzung
- Methodenkonfiguration: myAgile
- Lean im Projektmanagement und Agile Methoden
- Mit dem Rauchen aufhören

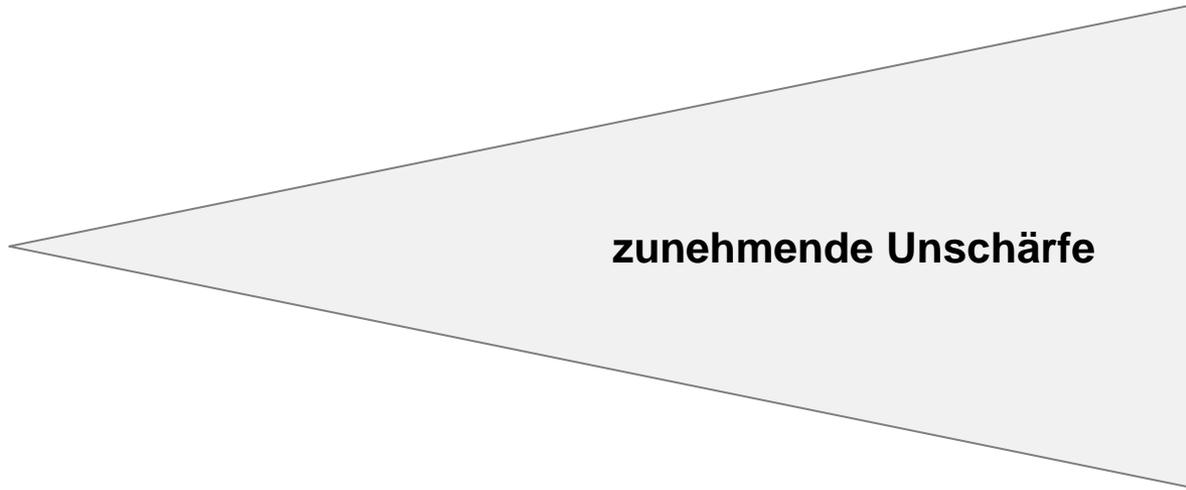
Planung über Zeitverlauf

*Die Frage ist ja
eigentlich nur noch,
wie genau wir uns irren.*

Teilnehmer 1-Tages-WS agiles PM

Klassisches PM ist oft keine geeignete Option

*Wissens/
Prognose-
unsicherheit*



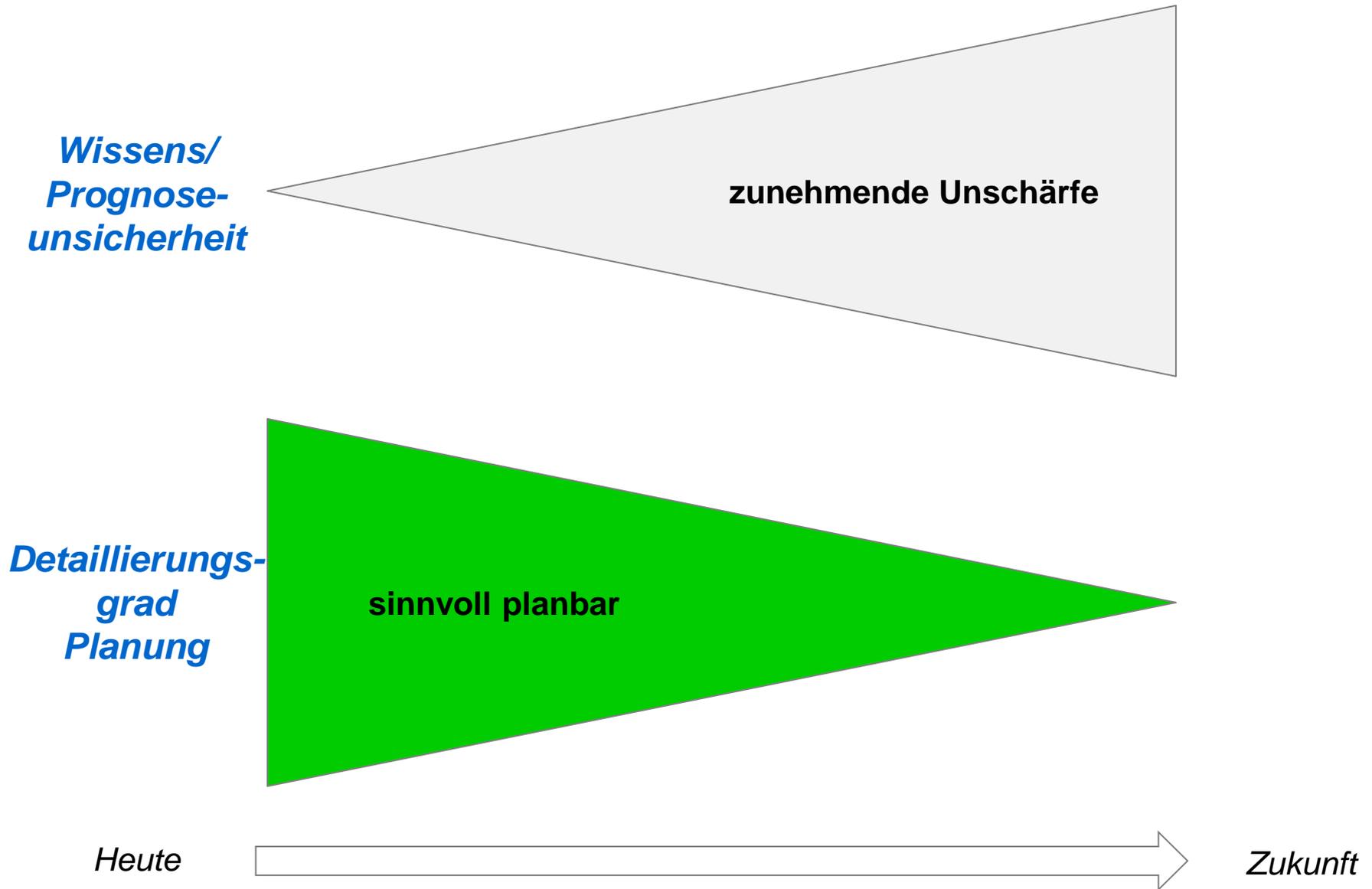
Heute



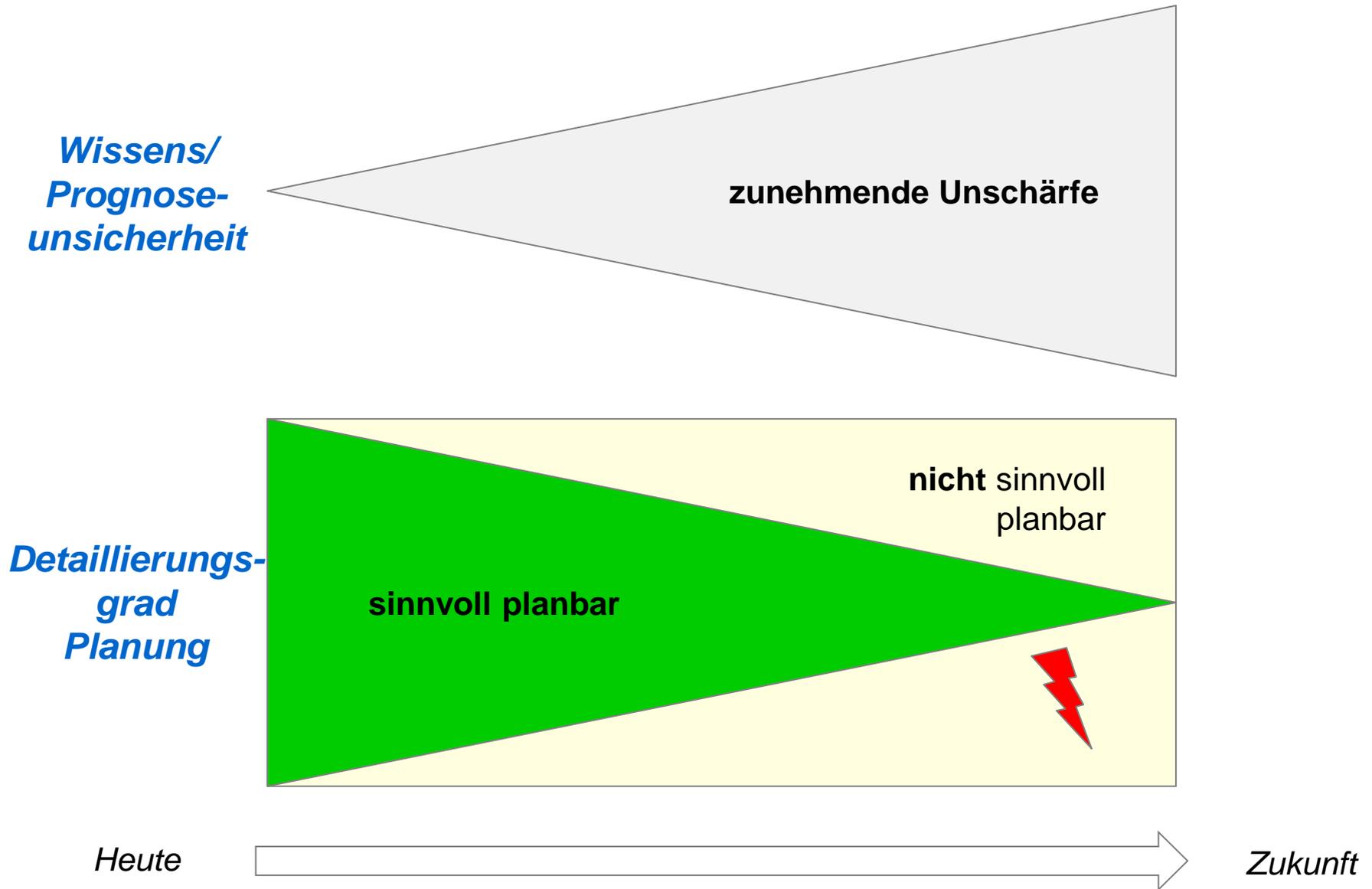
Zukunft

Aufbauend auf Idee: Schlereth, CanDo

Klassisches PM ist oft keine geeignete Option



Klassisches PM ist oft keine geeignete Option



PM ist PM ist PM ist ...?

Ein Ansatz für alles?

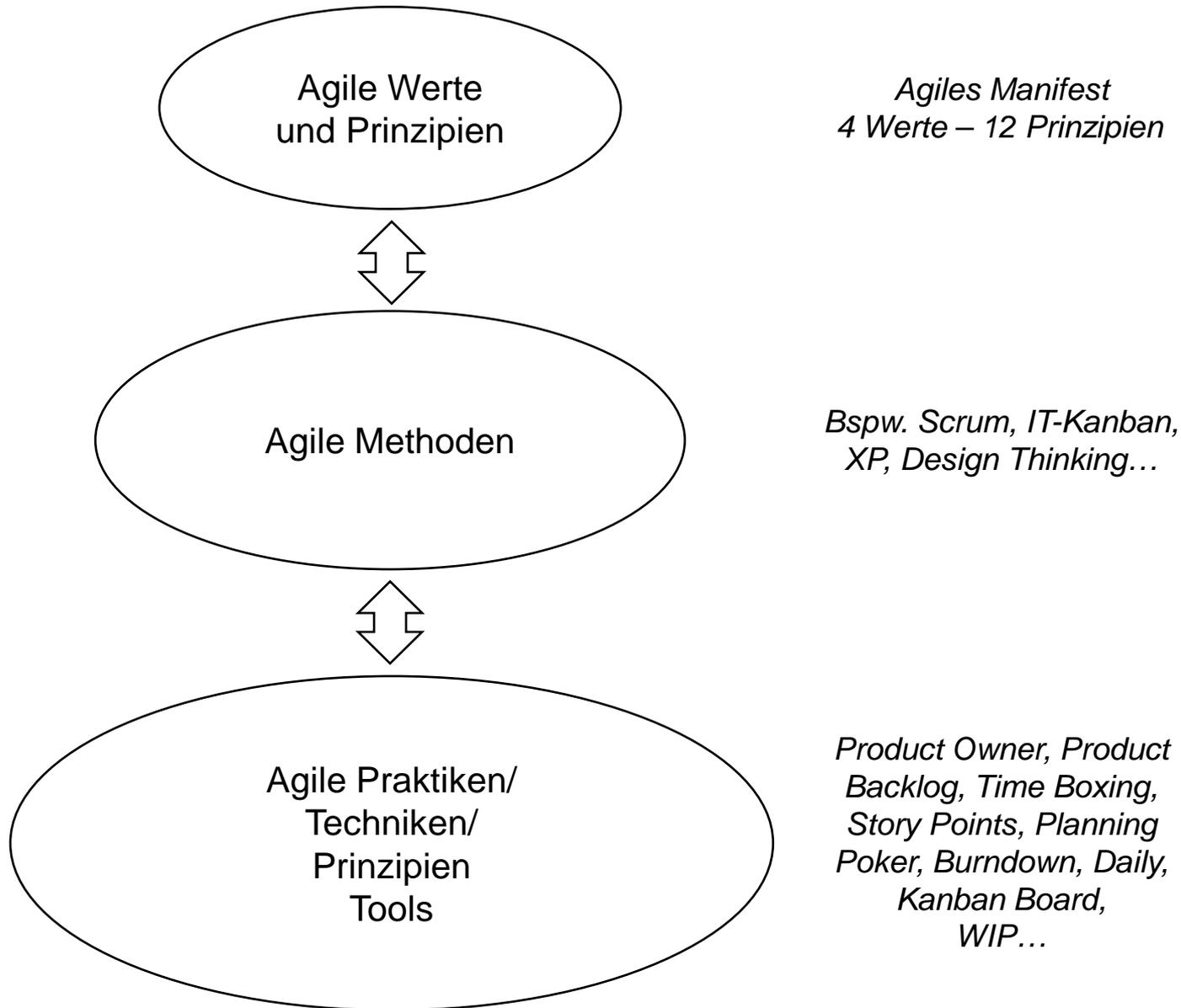


© H. S. Photography via Fotolia



© SeanPavonePhoto via Fotolia

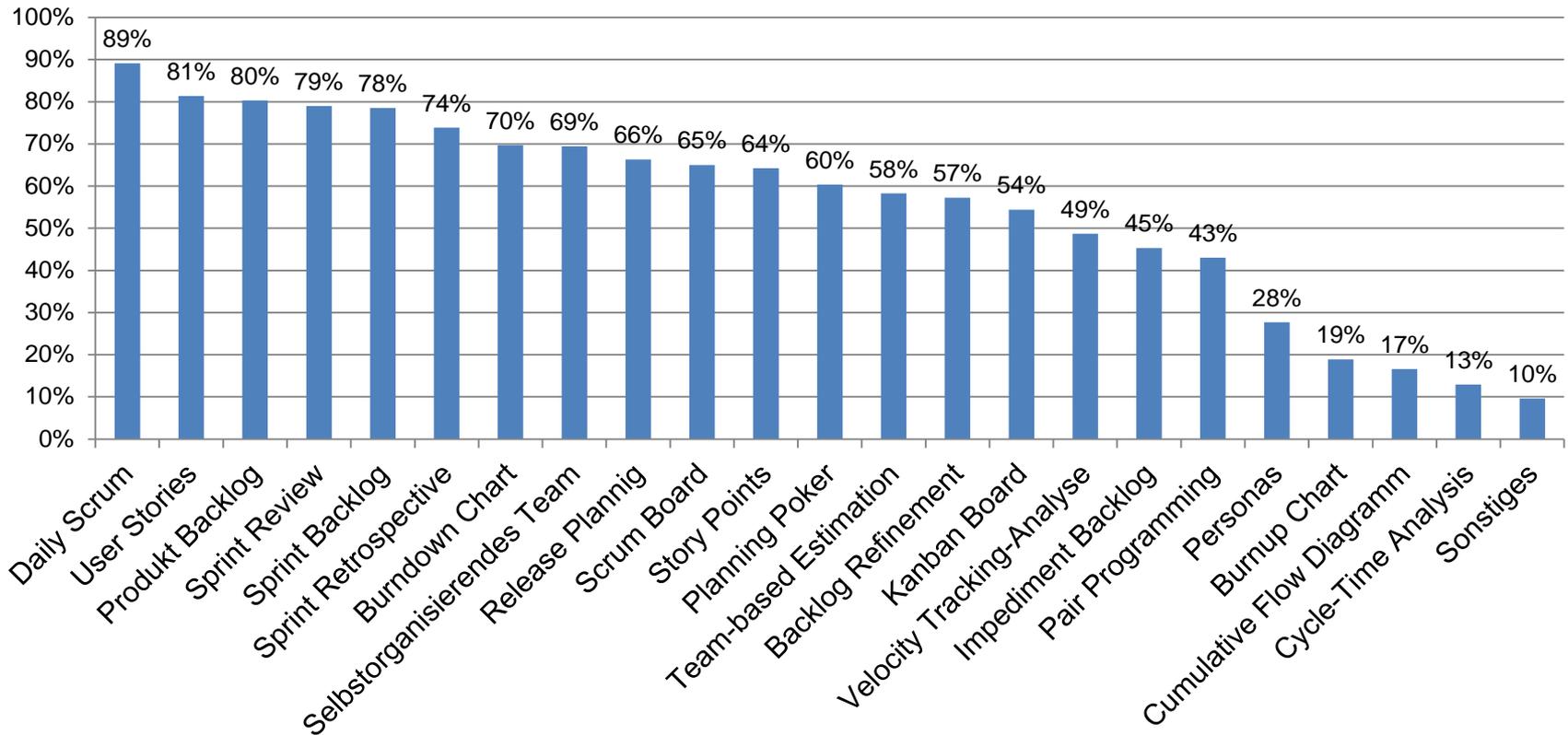
Was heißt agil?



Verbreitung agiler Methoden-Elemente

Gesamtbild aller agilen Anwendergruppen

Welche agilen Methoden wenden Sie an?



n=386 (Mehrfachantworten möglich; Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“)

Quelle: Status Quo Agile 2014

www.status-quo-agile.de

Agile Elemente und Stärke des Systembruchs

Methodenelement	Systembruch
Daily Scrum	sehr gering
User Story	gering
Review (der Produkte)	gering
Relatives Schätzen (Story Points)	mittel
Product Owner (gelebt!)	groß
Selbstorganisiertes Team	groß
Retrospektive (ernsthaft)	groß
Diversity im Team	groß
Limit WIP	groß
Fokus auf Sprint Ziel	groß
Impediment Mgmt. (gelebt)	groß
Sprint-Taktung	sehr groß
agile Werte	sehr groß

Herausforderung bei Implementierung

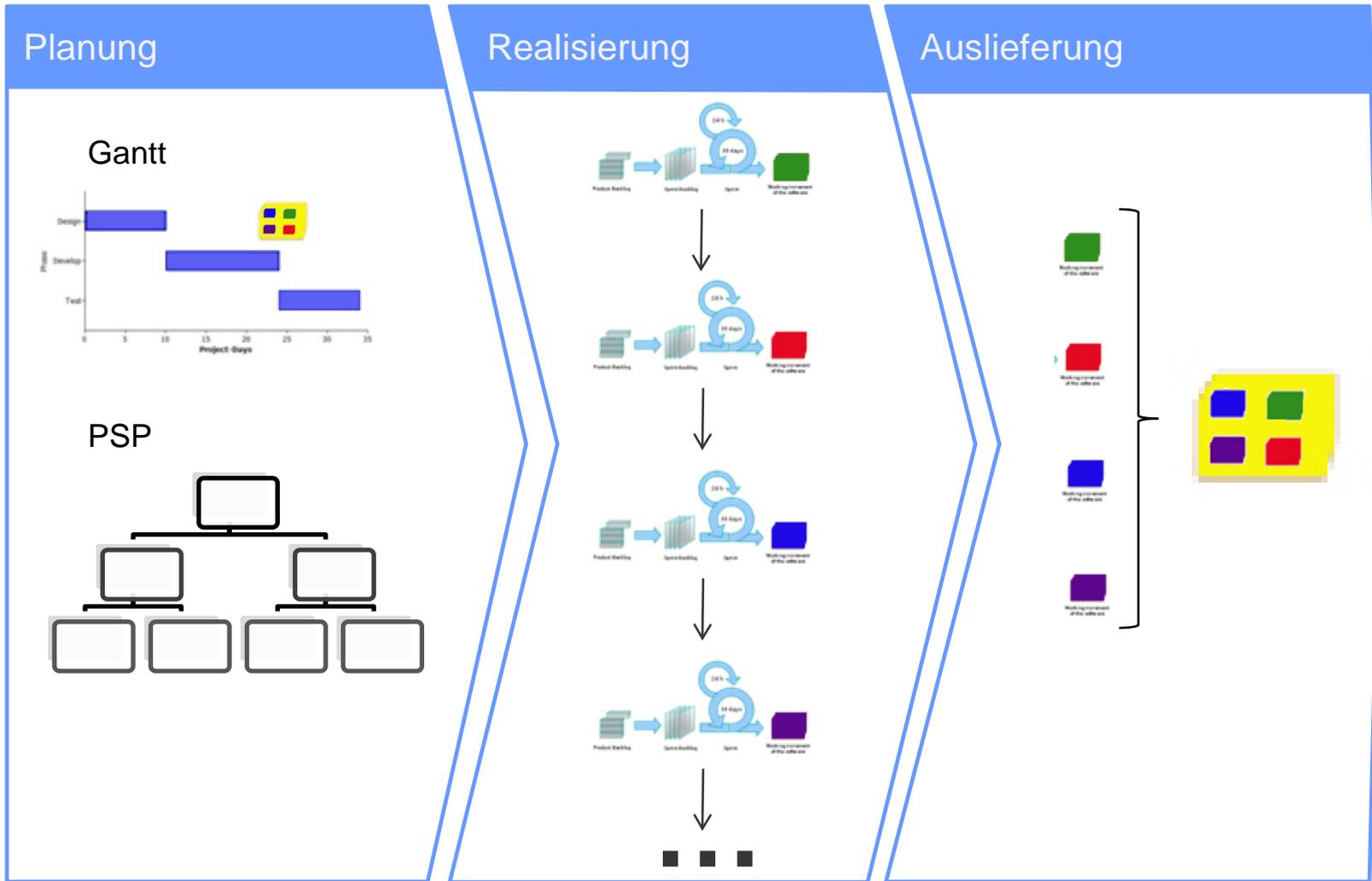


Hybrid-Beispiel: Water–Scrum–Fall

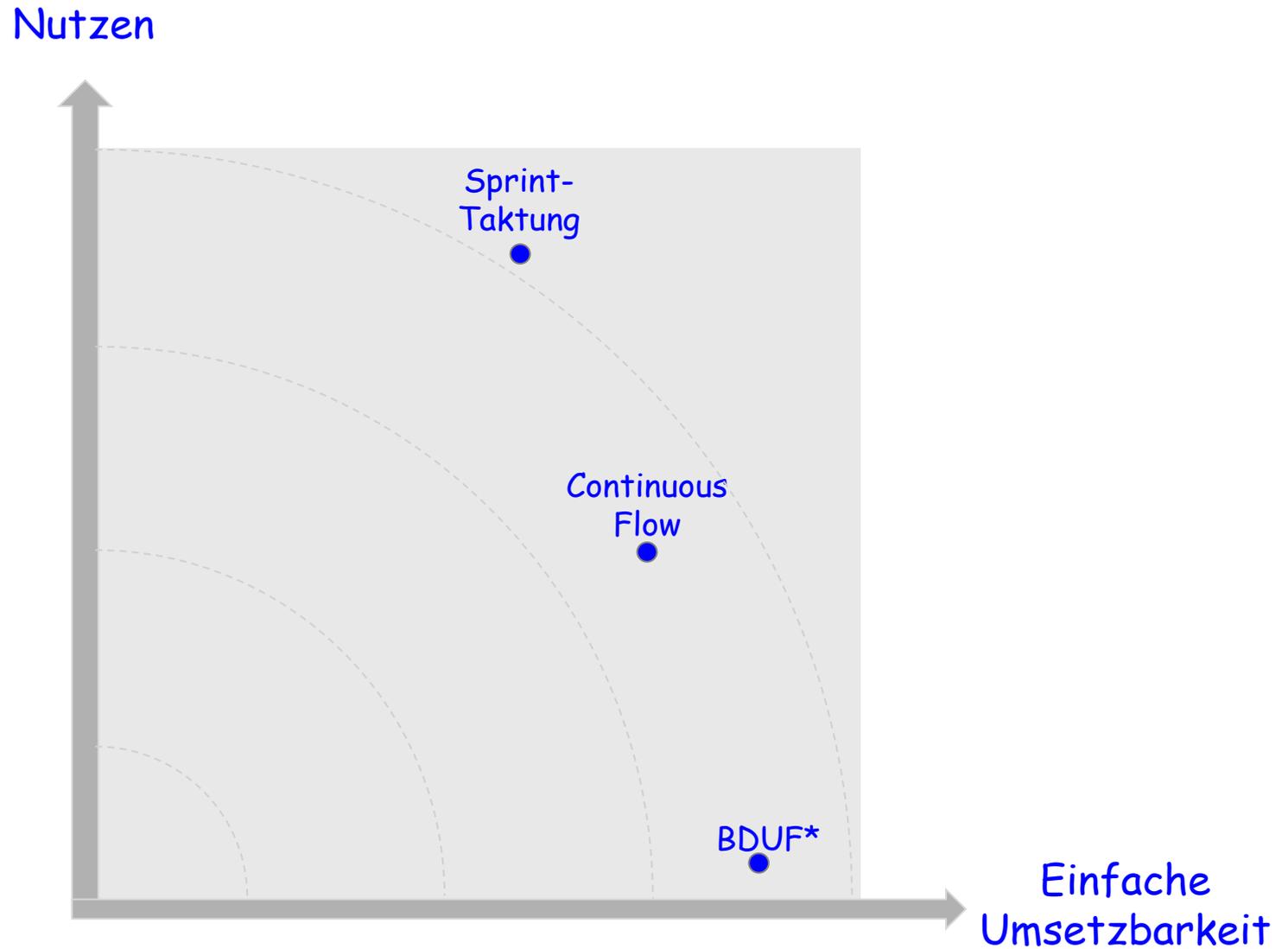
Water

Scrum

Fall



myAgile: Nutzen-Umsetzbarkeits-Portfolio



*Big Design Up Front

Lean Prinzipien

- Wert aus Sicht des Kunden definieren
- Wertstrom identifizieren
- Fluss-Prinzip umsetzen
- Pull-Prinzip einführen
- Perfektion anstreben



© Ivan Majtan - Fotolia

Lean Prinzipien – und Umsetzung in agilen Methoden

- **Wert aus Sicht des Kunden definieren**
Product Owner Rolle, Sprint Planning, Value Bewertung, Sprint Review, ...
- **Wertstrom identifizieren**
Kanban-Board (-Optimierung), Scrum-Board, Einfache Visualisierung, ...
- **Fluss-Prinzip umsetzen**
Kanban-Flow, Continuous Flow Diagramm, Limit Work-in-Progress, max. Sprint-Dauer/Time Boxing, ...
- **Pull-Prinzip einführen**
Pull-Prinzip-Kanban, Sprint-Planning, Begrenzung über Story Points und Velocity, ...
- **Perfektion anstreben**
Impediment-Orientierung, Tägliches Scrum, Acceptance Criteria, DoD, Scrum Master, Restrospective, ...

Scrum und Co – gelebtes Lean Leadership

-> Lean Leadership!

Von...

Hin zu...

Yes, Sir!



Warum machen wir das so?

Der Chef entscheidet



Empowerment

Der Chef löst die Probleme



Die Mitarbeiter sind für ihren Bereich verantwortlich

Der Chef kontrolliert und bewertet



Der Chef ist Coach, unterstützt und moderiert

Der Chef plant, steuert und definiert die Regeln



Es werden selbststeuernde Systeme aufgebaut

Projektmanagement-Erfolgsprinzipien und Nicht-Rauchen



Mitmachen?

- *Welche Methode wofür?*

Methodenkonfigurator: “myAgile”

Basis: schriftliche Erhebung



→ komus@hs-koblenz.de

Betreff: **METHODENKONFIGURATOR myAgile**

(Bezug: Einzelne Projekte/Aktivitäten; Status: in Entwicklung)



- **Intensivworkshop:**



Das Wichtigste zu agilen Methoden an einem Tag

Workshop “agiles PM” am 8. Dezember 2015

www.process-and-project.net/scrum

Interessant?

Keine Informationen mehr verpassen:
Aktuelle Studien,
Vorträgen 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>