

Scrum – Maßgeschneidert

Auf dem Weg zu einem situations- und organisations-gerechten agilen Ansatz



Scrum Deutschland

Düsseldorf

6.11.2015

Prof. Dr. Ayelt Komus

komus@hs-koblenz.de

[@AyeltKomus](#)

www.komus.de

www.status-quo-agile.de

www.status-quo-agile.net



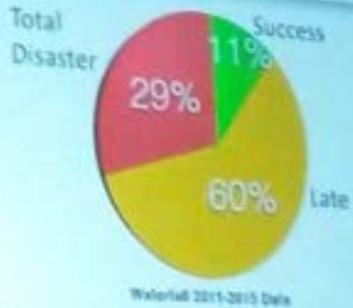
SCRUMBLIT

61% of "Agile" Projects are Agile in Name Only

Chaos Report 2015, Standish Group International, Inc.

Year	Success	Late	Disaster
Waterfall Projects	11%	60%	29%
Agile Projects	39%	52%	9%

Periodically Published Data 2009-2010



scruminc.

SCRUMDAY

- Workshops
- Training
- Exchanges
- Zertifikatstraining
- Webinare

A g
bet
the
in
tr
?

du
A lot of
They th

Agile Soft

ted them here as

Manifesto for Agile Software Development

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it.
Through this work we have come to value:

Through this work we have come to value:

Individuals and interactions over processes and tools

Working software over comprehensive documentation

Customer collaboration over contract negotiation

Responding to change over following a plan

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.

Kent Beck
Mike Beedle
Arie van Bennekum
Alistair Cockburn
Ward Cunningham
Martin Fowler

James Grenning
Jim Highsmith
Andrew Hunt
Ron Jeffries
Jon Kern
Brian Marick

Robert C. Martin
Steve Mellor
Ken Schwaber
Jeff Sutherland
Dave Thomas

Manifesto for Agile Software Development

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it.

Through this work we have come to value:

Individuals and interactions over processes and tools

Working software over comprehensive documentation

Customer collaboration over contract negotiation

Responding to change over following a plan

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.

Kent Beck
Mike Beedle
Arie van Bennekum
Alistair Cockburn
Ward Cunningham
Martin Fowler

James Grenning
Jim Highsmith
Andrew Hunt
Ron Jeffries
Jon Kern
Brian Marick

Robert C. Martin
Steve Mellor
Ken Schwaber
Jeff Sutherland
Dave Thomas

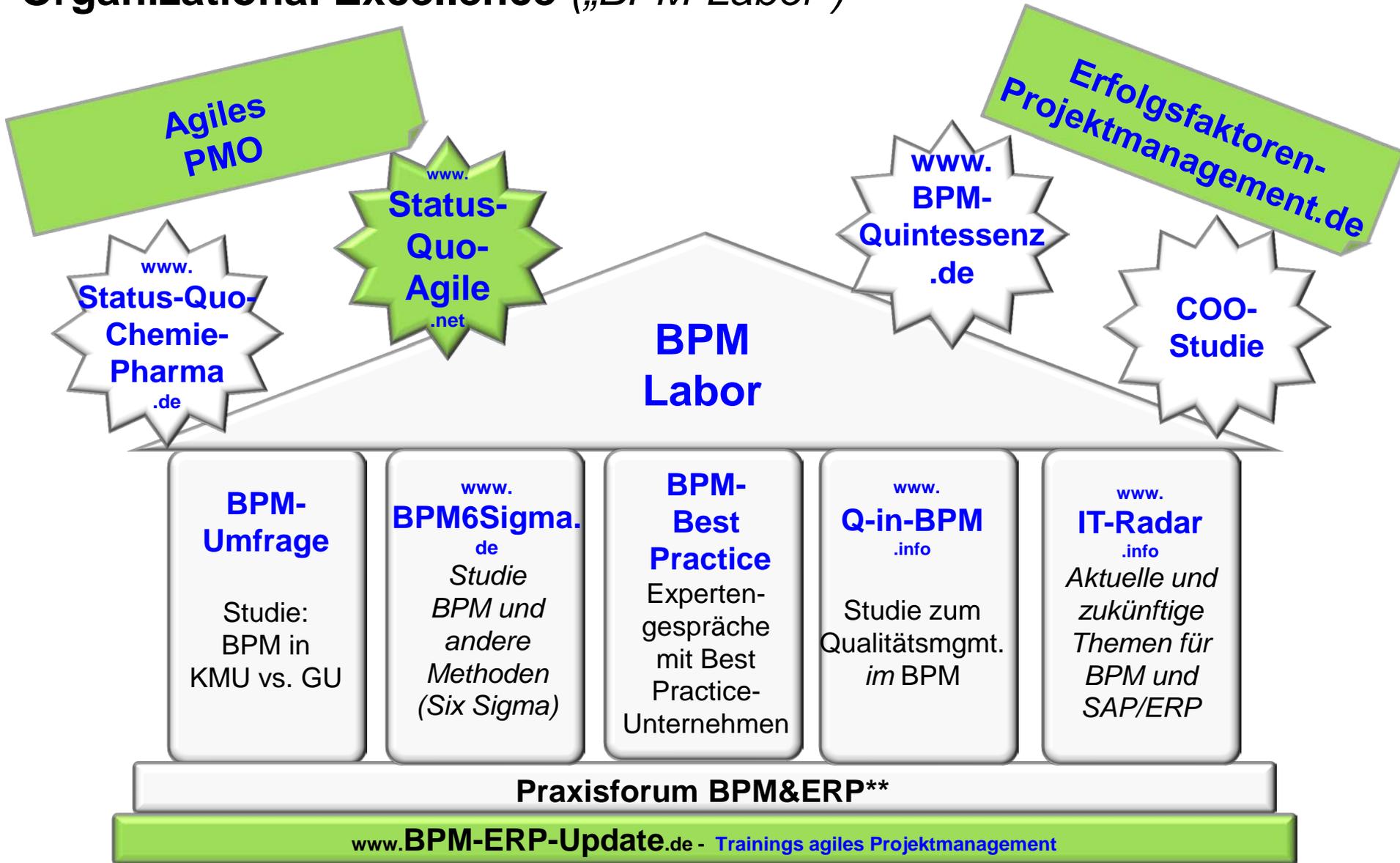
Prof. Dr. Ayelt Komus

- 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

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



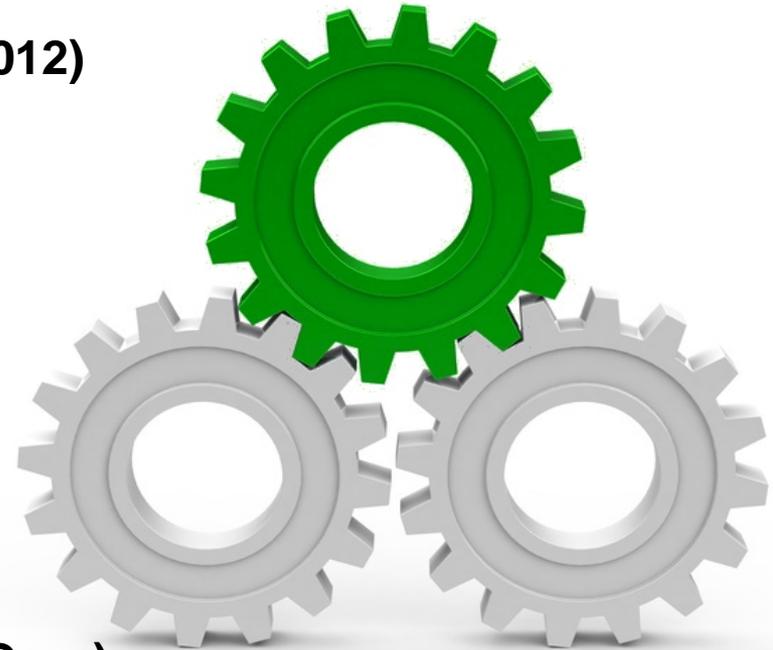
* Labor für Business Process Management und Organizational Excellence

** www.bpmerp.de

*** Praxisworkshops Prof. Komus/Prof. Gadatsch

Empirische Erkenntnisse
zu agilen und hybriden Methoden
(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



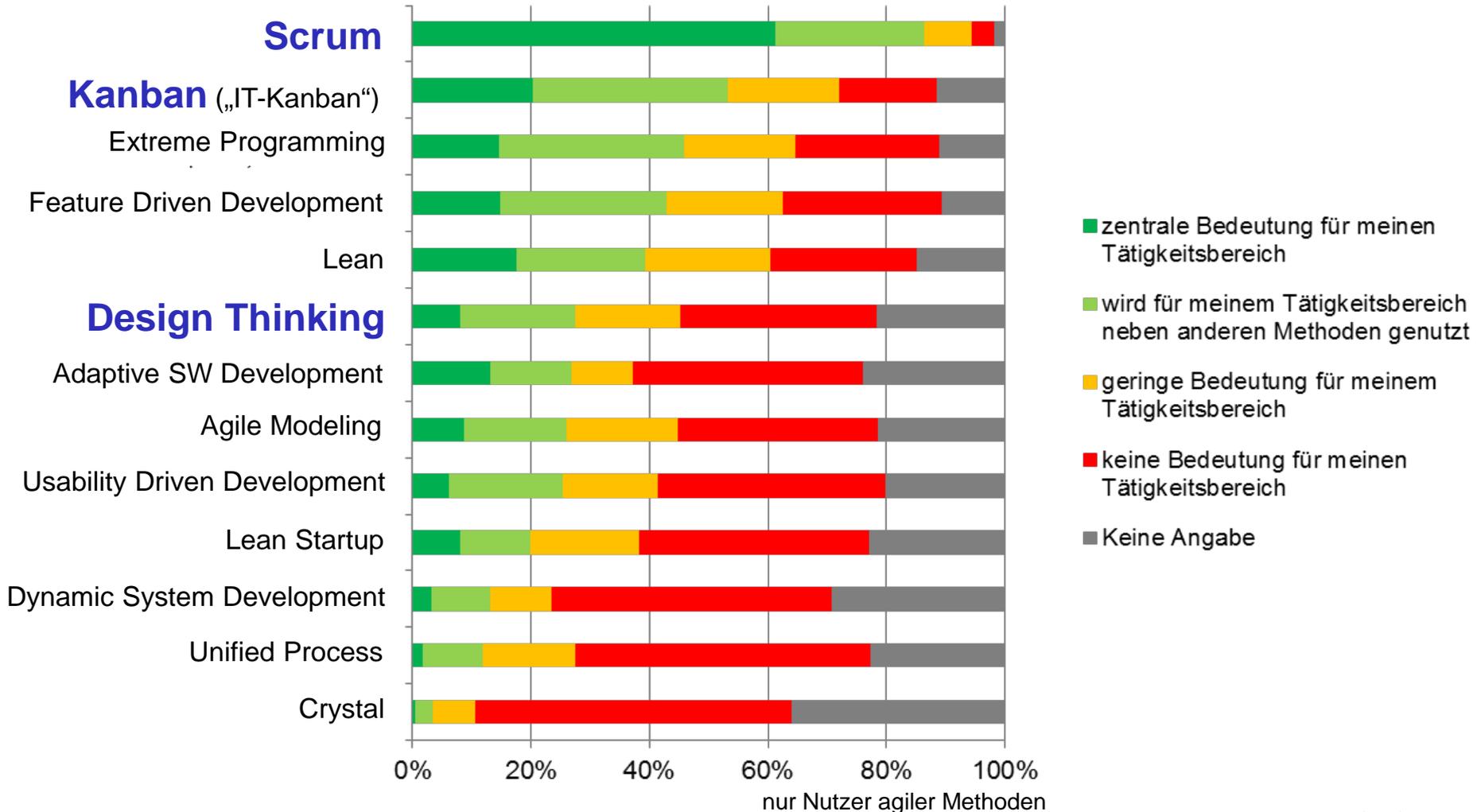
Welche Methoden haben die
größte Bedeutung?



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

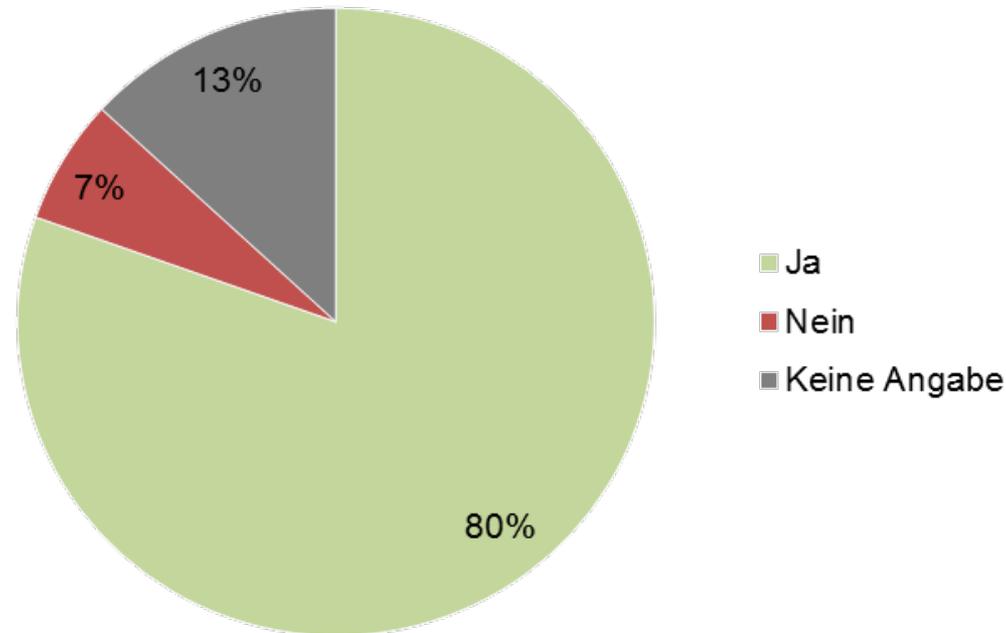
Wie erfolgreich sind
agile Methoden?



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?

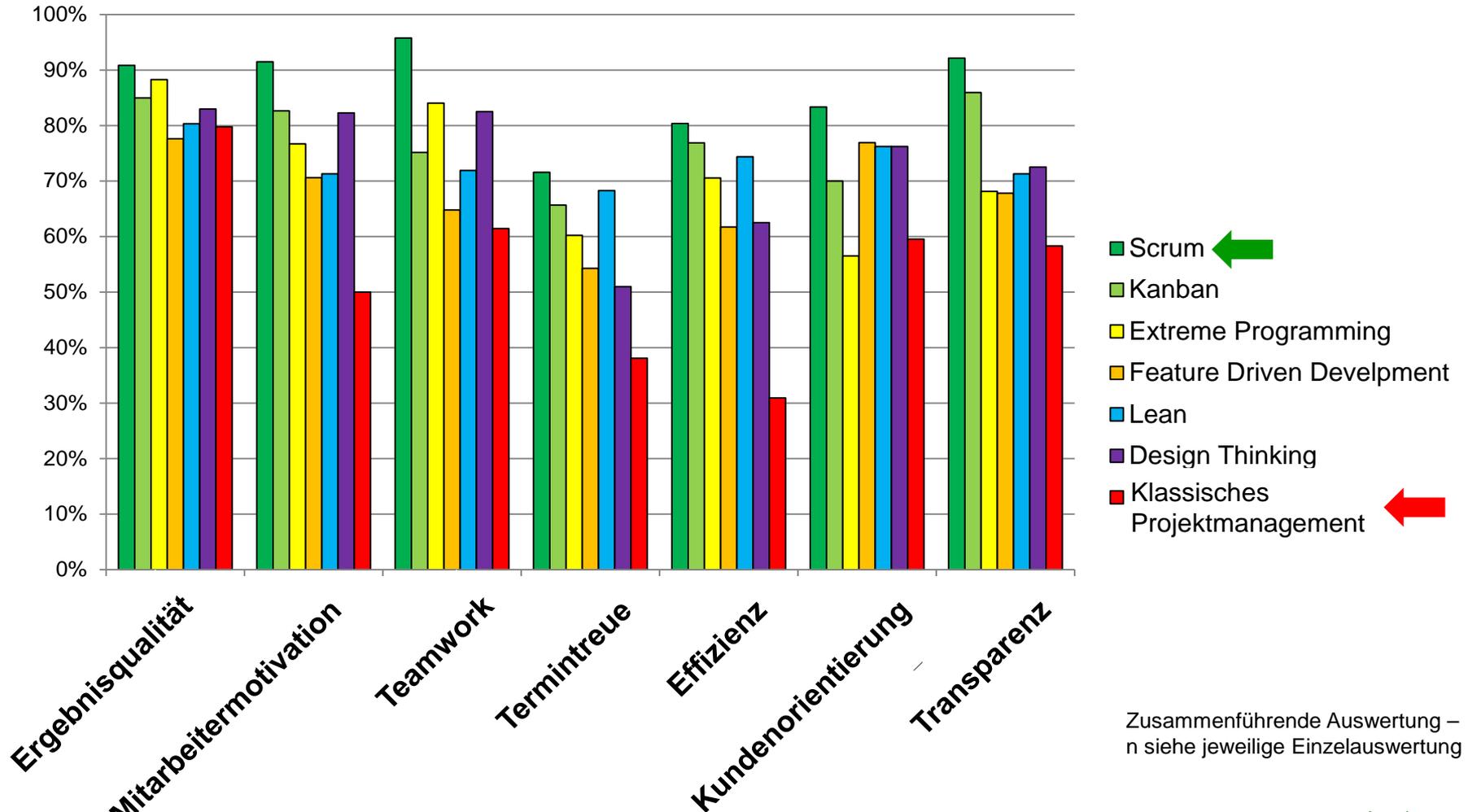


n=388 (Nur eine Antwort möglich), nur Anwender agiler Methoden

Bewertung – Verschiedene Methoden in der Übersicht

Zusammenfassung aller Anwendergruppen

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



Quelle: Status Quo Agile 2014

Zusammenführende Auswertung –
n siehe jeweilige Einzelauswertung

www.status-quo-agile.de

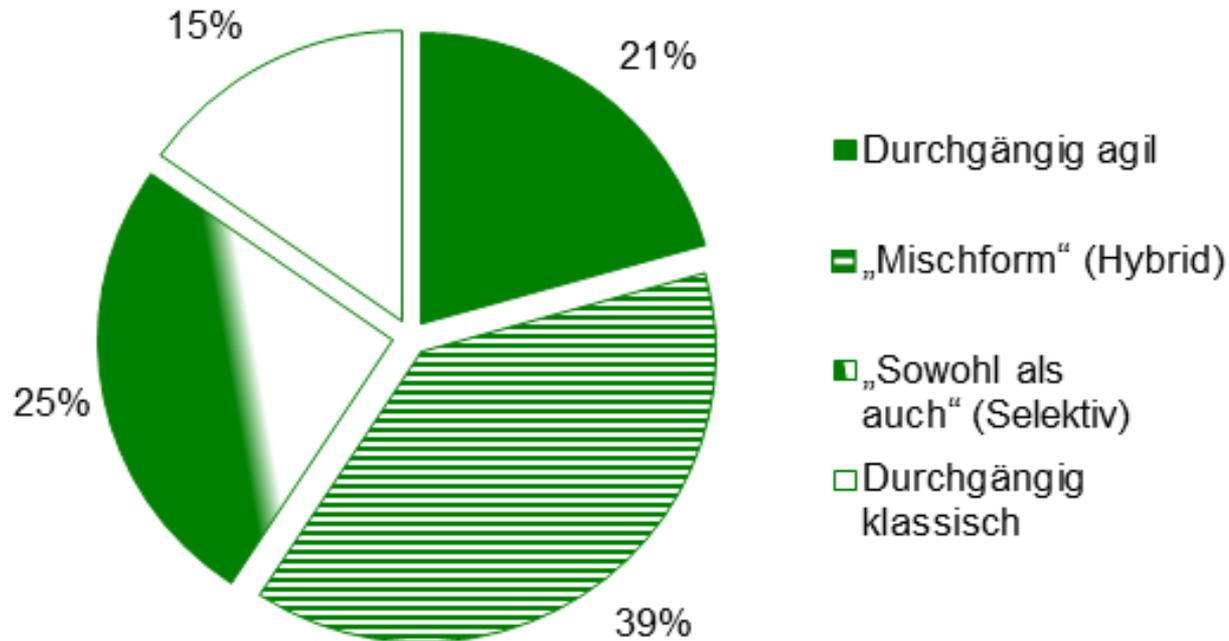
Wie durchgängig
werden agile Methoden genutzt?



Nutzungsformen - Agile Methoden

Hybride und fallweise Anwendung machen **64%** der Stichprobe und **75% der agilen Nutzer** aus

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



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

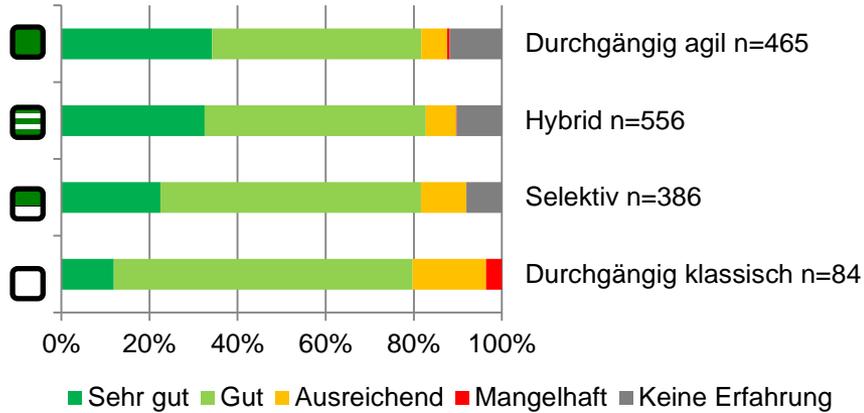
Wie erfolgreich sind „Puristen“ versus hybride Anwender



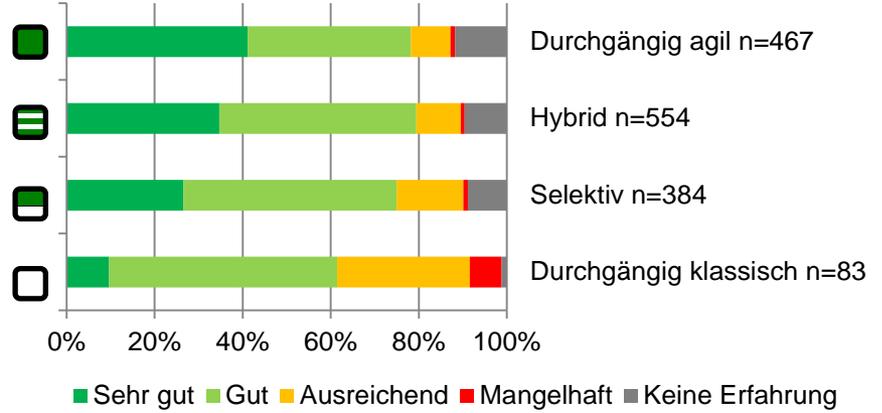
Bewertung agiler Methoden (1/2)

Durchgängig agile Anwender sind zufriedener

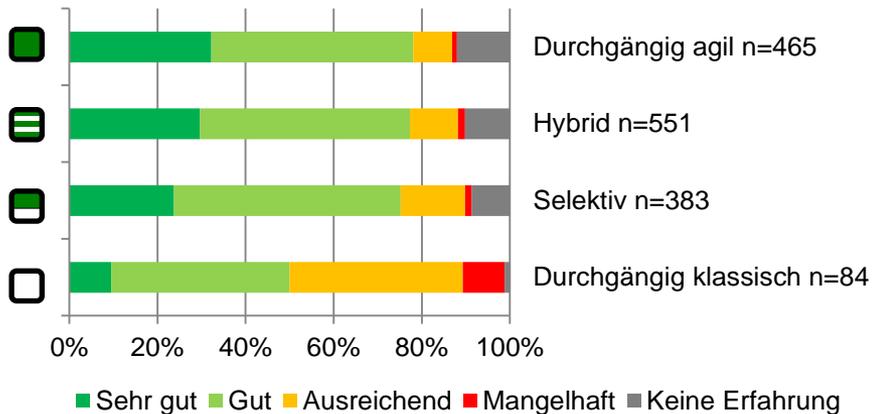
Ergebnisqualität



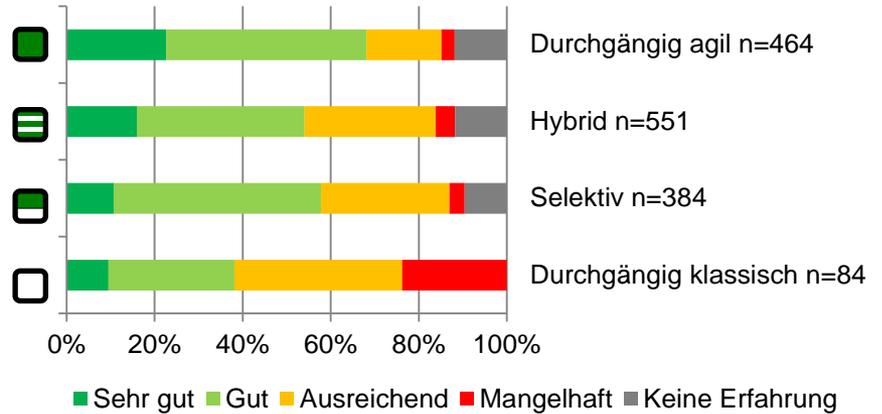
Teamwork



Mitarbeitermotivation



Termintreue



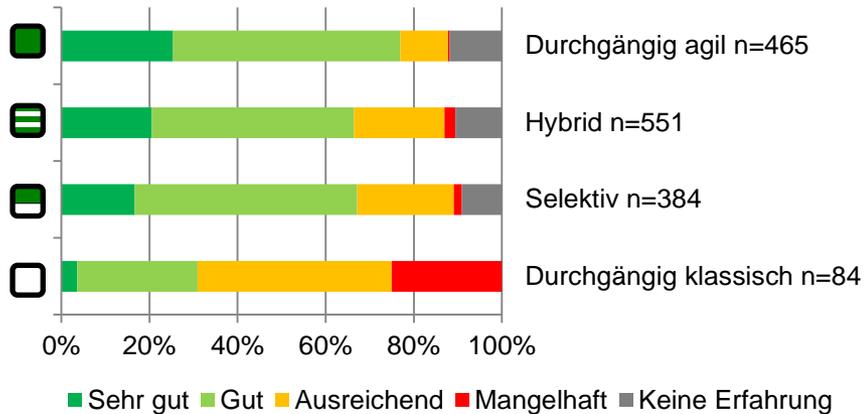
Die Unterschiede zwischen den Gruppen „durchgängig agil“ / „durchgängig klassisch“ sowie agile Anwendergruppen/„durchgängig klassisch“ sind bei jedem einzelnen Kriterium nach dem Chi-Quadrat-Test signifikant ($p < 0,001$).

Quelle: Status Quo Agile 2014
www.status-quo-agile.de

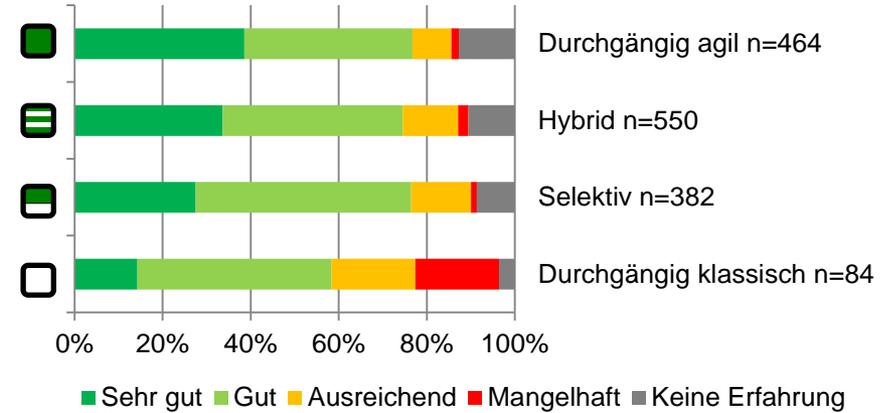
Bewertung agiler Methoden (2/2)

Durchgängig agile Anwender sind zufriedener

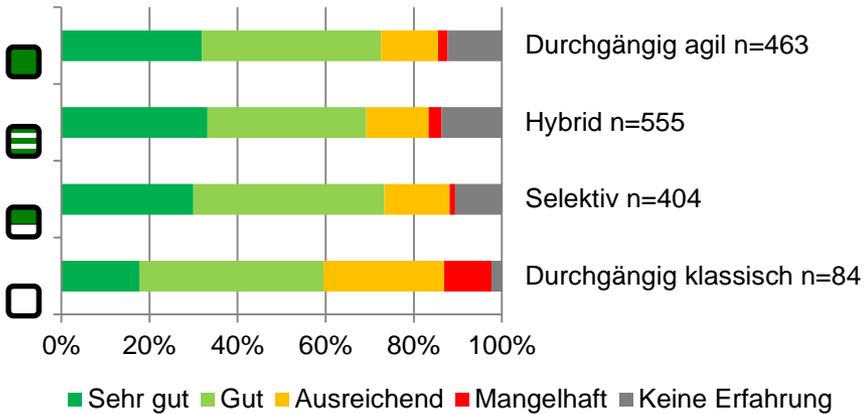
Effizienz



Transparenz



Kundenorientierung

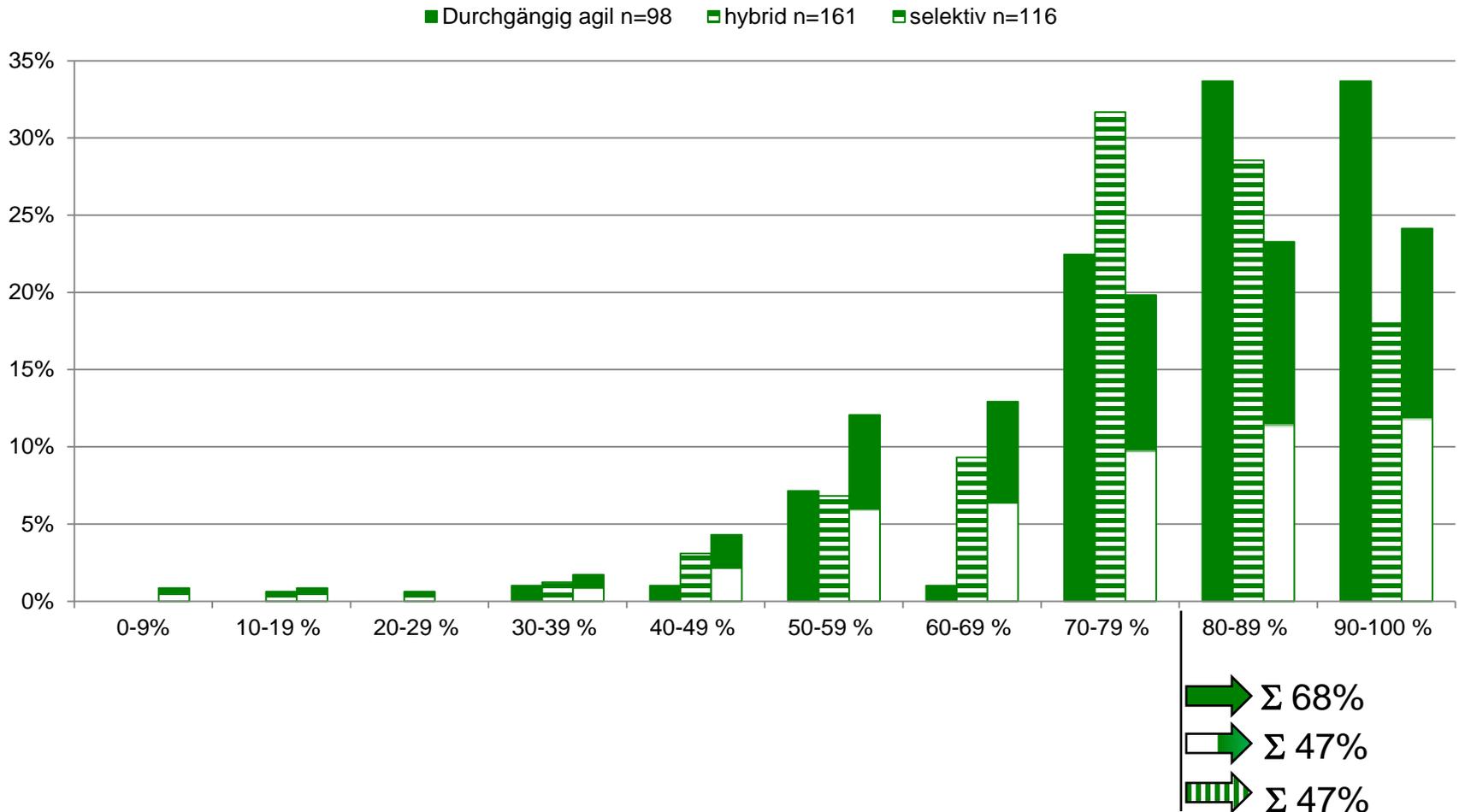


Die Unterschiede zwischen den Gruppen „durchgängig agil“ / „durchgängig klassisch“ sowie agile Anwendergruppen/„durchgängig klassisch“ sind bei jedem einzelnen Kriterium nach dem Chi-Quadrat-Test signifikant ($p < 0,001$).

Quelle: Status Quo Agile 2014
www.status-quo-agile.de

Durchgängig agil sogar noch erfolgreicher

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



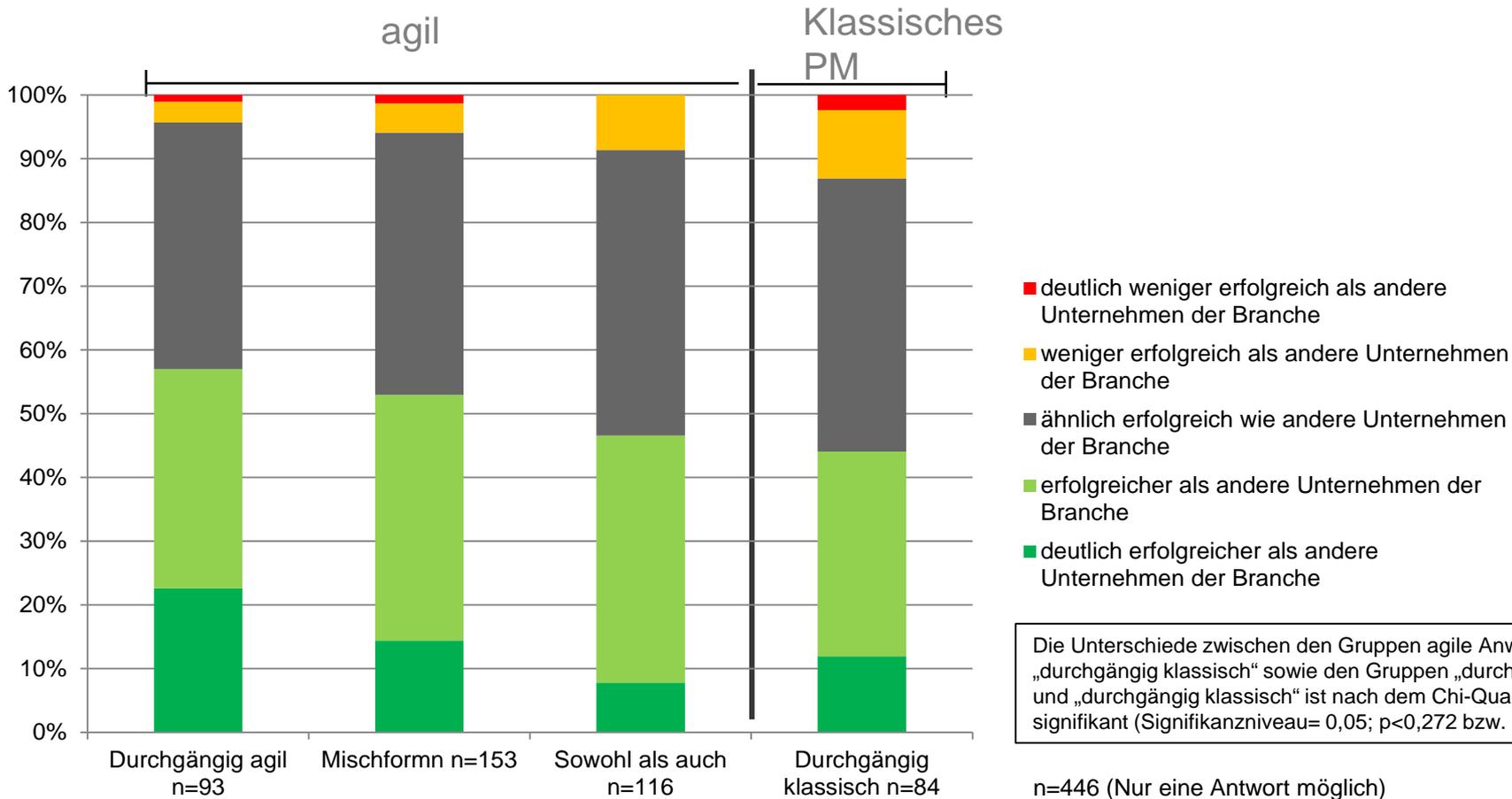
Quelle: Status Quo Agile 2014

www.status-quo-agile.de

Unternehmenserfolg – agil versus klassisches PM

Erfolg korreliert mit Agilität

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



Quelle: Status Quo Agile 2014

www.status-quo-agile.de

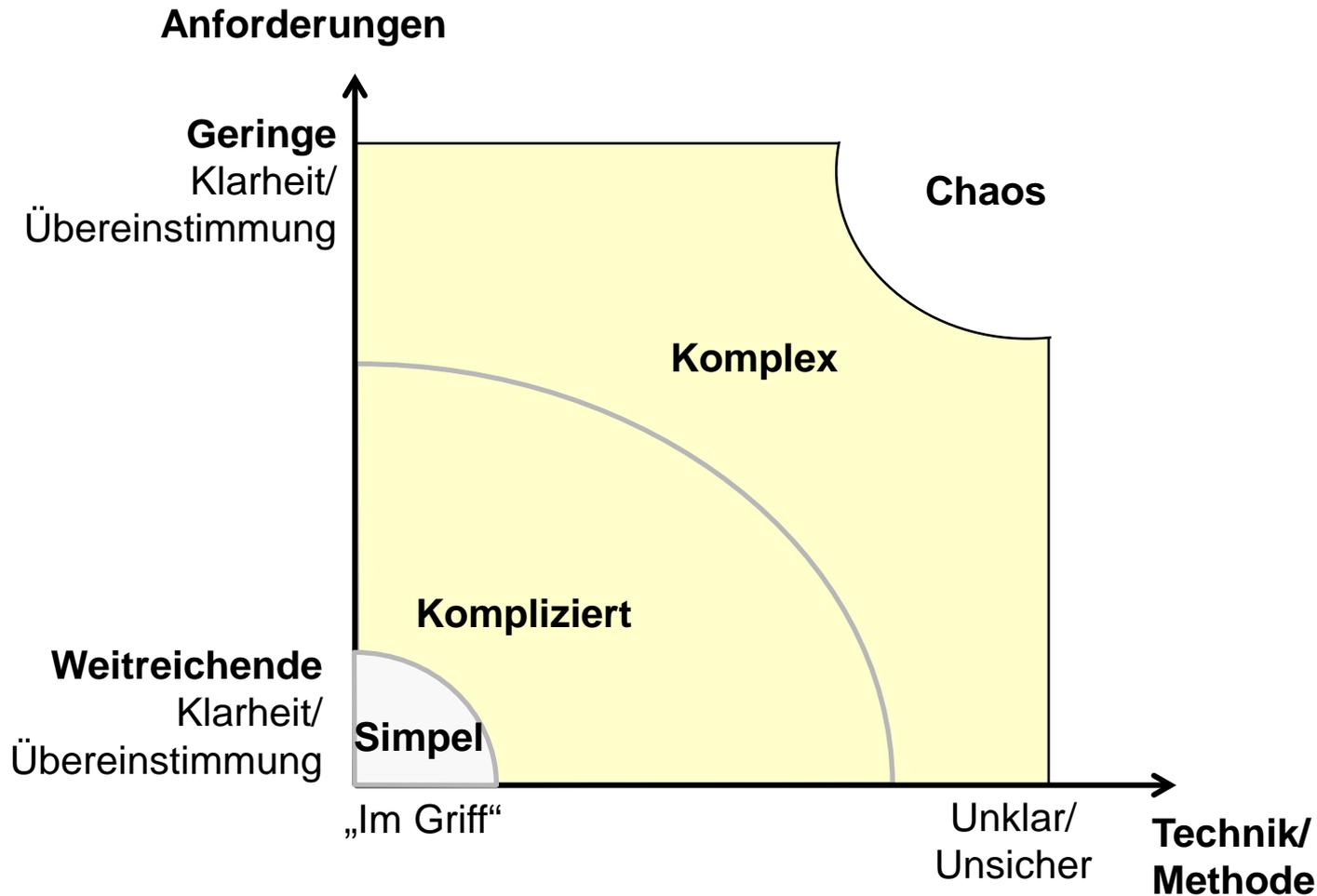
Theoretische Konzepte
zu hybriden Methoden

Konzepte mit Bezug zu hybriden Methoden

- Shu-Ha-Ri
- Cynefin – Framework
- Stacey - Matrix
- Diverse “Readiness Checks”
- Nokia Test, Karlskrona Test, 42 points test
- AMMI – Agile Maturity Model Integration
- Schneider Culture Model
- Wardley Map
- Theory U →
"KanBan-ScrumBan-Scrum-
ScrumBan-KanBan“
- Broken-Window-Theory
- Water-Scrum-Fall



Komplizierte und komplexe Herausforderungen



Nach: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

Komplex – Chaotisch?

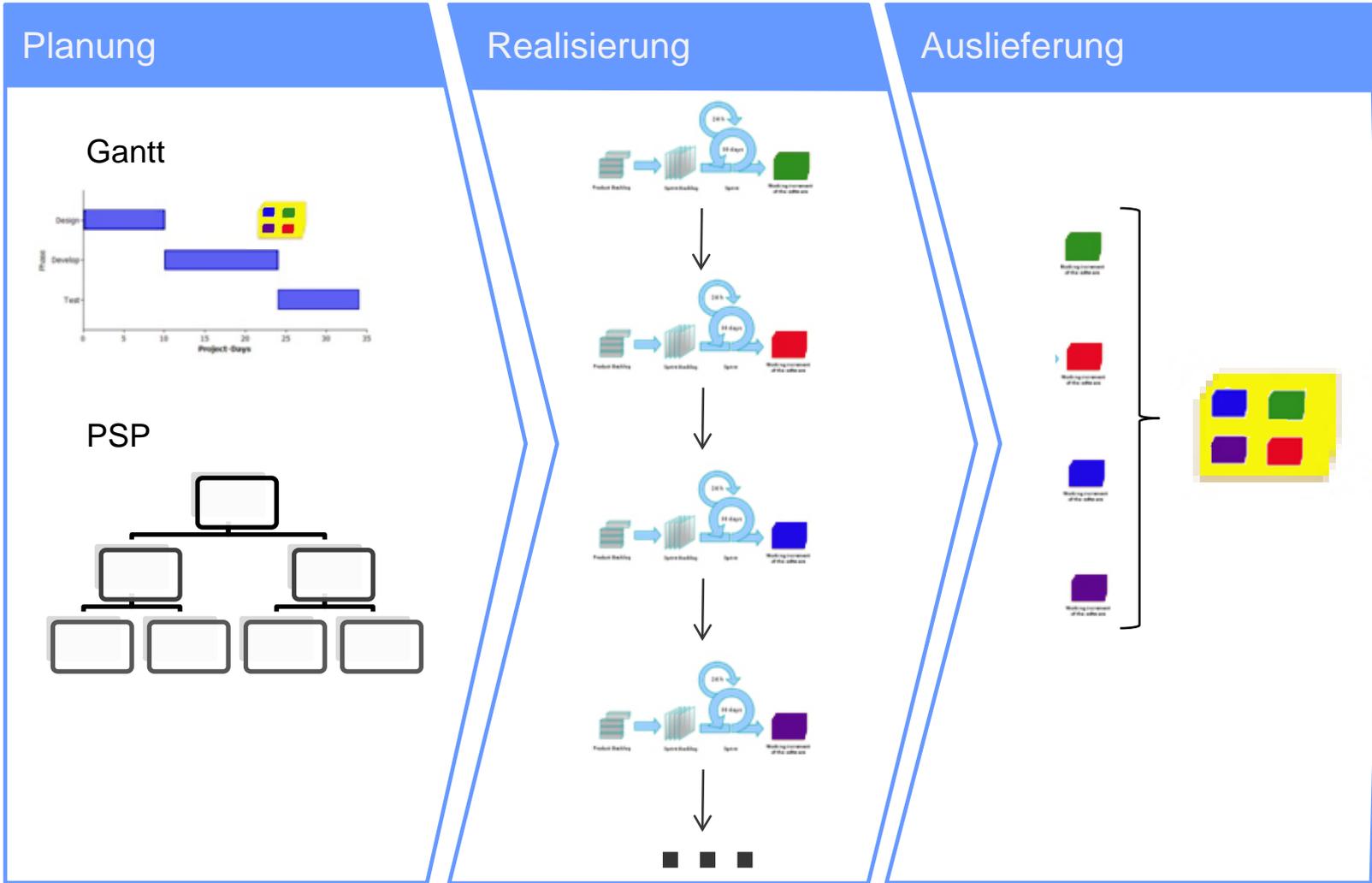


Water-Scrum-Fall Is Common

Water

Scrum

Fall



Wie sieht die aktuelle Praxis aus?

Studie “agiles PMO”



■ Studiendesign

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

■ Themen

■ Trainingsangebote

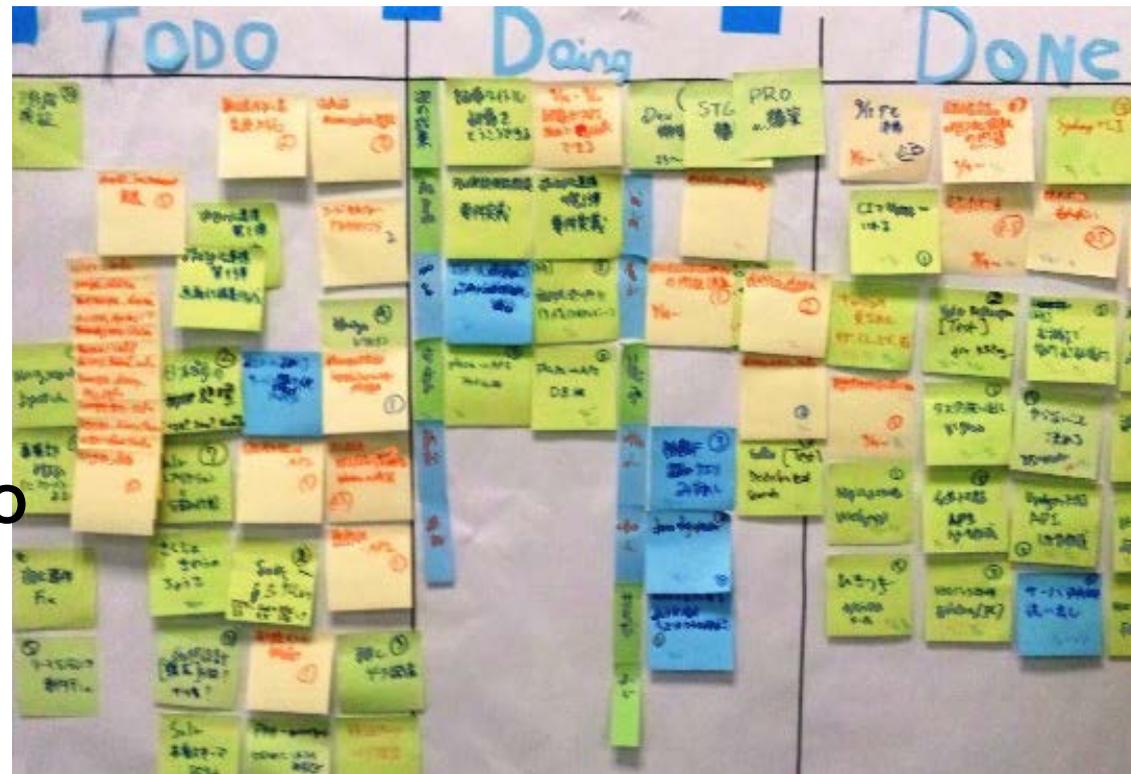
■ Heuristiken

- 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

Fragen?

- *Welche Methodenelemente sind Praxis in Ihrer Organisation?*
- *Wie funktioniert der Prozess der Auswahl der geeigneten Methoden?*
- *Welche Form der Unterstützung bei der Auswahl gibt es?*



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

myAgile

Hybrider Ansatz – Vorgehen Methoden-Konfiguration

Analyse - Zieldefinition

Strukturierte Erhebung “myAgile”



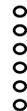
Retrospektive (Seestern)



Entscheidung

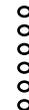
Methodenauswahl

- Planansatz
Taktung (Sprints) vs. Flow (Kanban) vs. BDUF (klass. PM)
- Rollen
Process Owner?, Scrum Master?, Projektleiter?, Management?, Dev. Team?
- Meetings
Daily,
- Artefakte
Product BL,

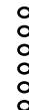


Initialisieren

- Benennung Team
- Festlegung Rahmen etc. (bspw. Sprint-Tage, Rhythmus)
- Initiales Produktbacklog
- Orga, Infrastruktur
- Impediment-BL
- Training Team, AG, ...



Sprint 1



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

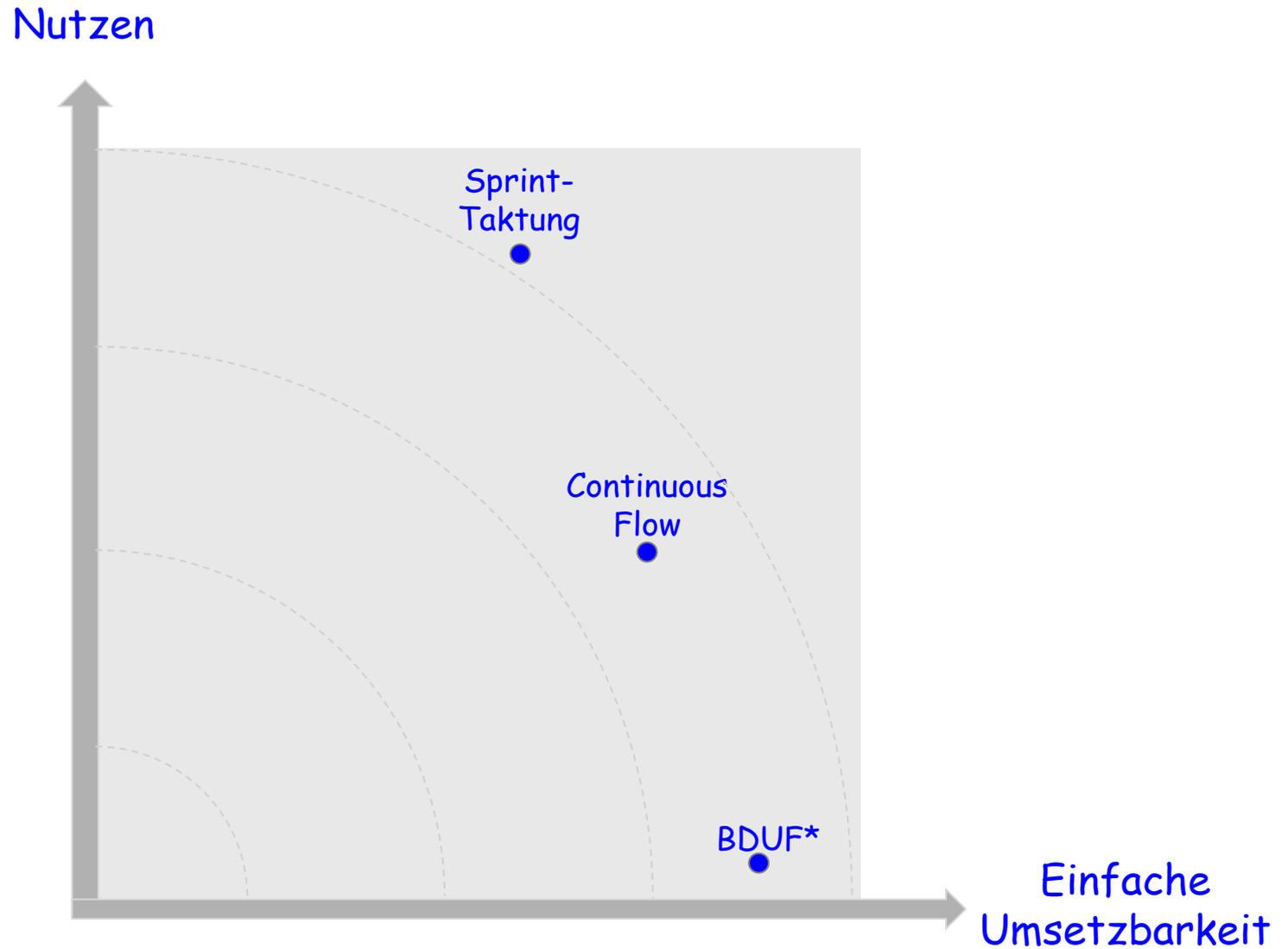
Herausforderung bei Implementierung



Nutzenassessment – Beispiel Sprint/Flow/BDUF

Parameter	Sprints	Continuous Flow	Big Design Up Front
Produkt			
komplex? (nicht nur kompliziert)	++	++	-/-
große Produkte	++	+	?
geringe inkrementelle Anpassbarkeit/ Änderbarkeit Produkt	-/-	-/-	+
...
Team			
...
Auftraggeber			
...

Nutzen – Widerstand - Portfolio



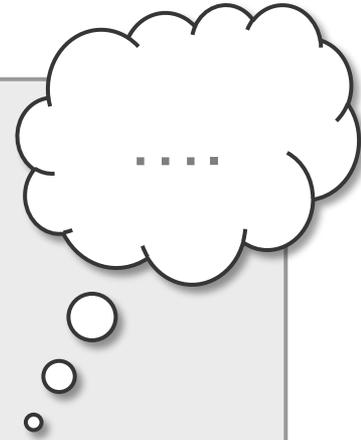
*Big Design Up Front

Das heißt?



Abschluss

Studienteilnehmerin *agiles PMO*:
„Die zentrale Frage wird meist nicht beantwortet
Was wofür? Was wofür nicht?“



→ Projekt-individuelle Differenzierung

→ Welcher Methodenansatz (klassisch, Scrum, Kanban, ...)?

→ Welche Methodenelemente?

abhängig von Aufgabe, Kontext, Zeithorizont

→ Gemeinsames Fundament

→ Werte

*Transparenz, Methode als Mittel zum Zweck, Respekt,
Scheitern als Chance, Servant Leadership, Einfachheit ...*

→ Kenntnisse

*Denken in Prozessen, Kenntnisse Prozess-/Projekt-Management, Führung
agile Methoden*

→ Können

Berufliche Entwicklung als Prozess – Doing, Coaching, Incentivierung

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

- **Large Agile Practitioner Summit:**



St. Leon Rot, 9. Dezember 2015

www.lap-summit.de

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>