

Status Quo Agile

Scrum – Eher maßgeschneidert als nach Lehrbuch



Scrum Day 2015
Filderstadt
17.6.2015
Prof. Dr. Ayelt Komus

komus@hs-koblenz.de
[@AyeltKomus](https://www.komus.de)
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
Webinar

A g
bet
the
in
tr
?

du
A lot of
They th

Agile Soft

ted them here as

Status Quo Agile

Scrum – Eher maßgeschneidert als nach Lehrbuch



Scrum Day 2015
Filderstadt
17.6.2015
Prof. Dr. Ayelt Komus

komus@hs-koblenz.de
[@AyeltKomus](https://www.komus.de)
www.komus.de
www.status-quo-agile.de
www.status-quo-agile.net

Prof. Dr. Ayelt Komus

- Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik
- Langjährige Praxiserfahrung als Berater für SAP und BPM
- **Leiter des BPM-Labors für Prozessmanagement und Organizational Excellence**
- 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)
- Mitglied Business Expert Circle (Computerwoche)

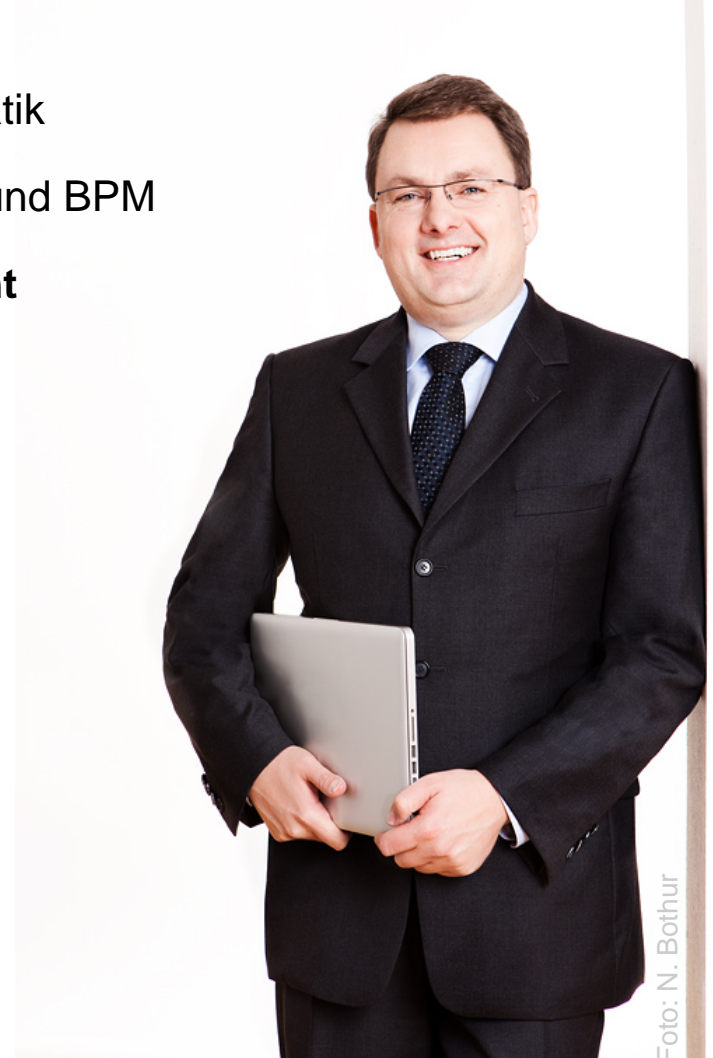
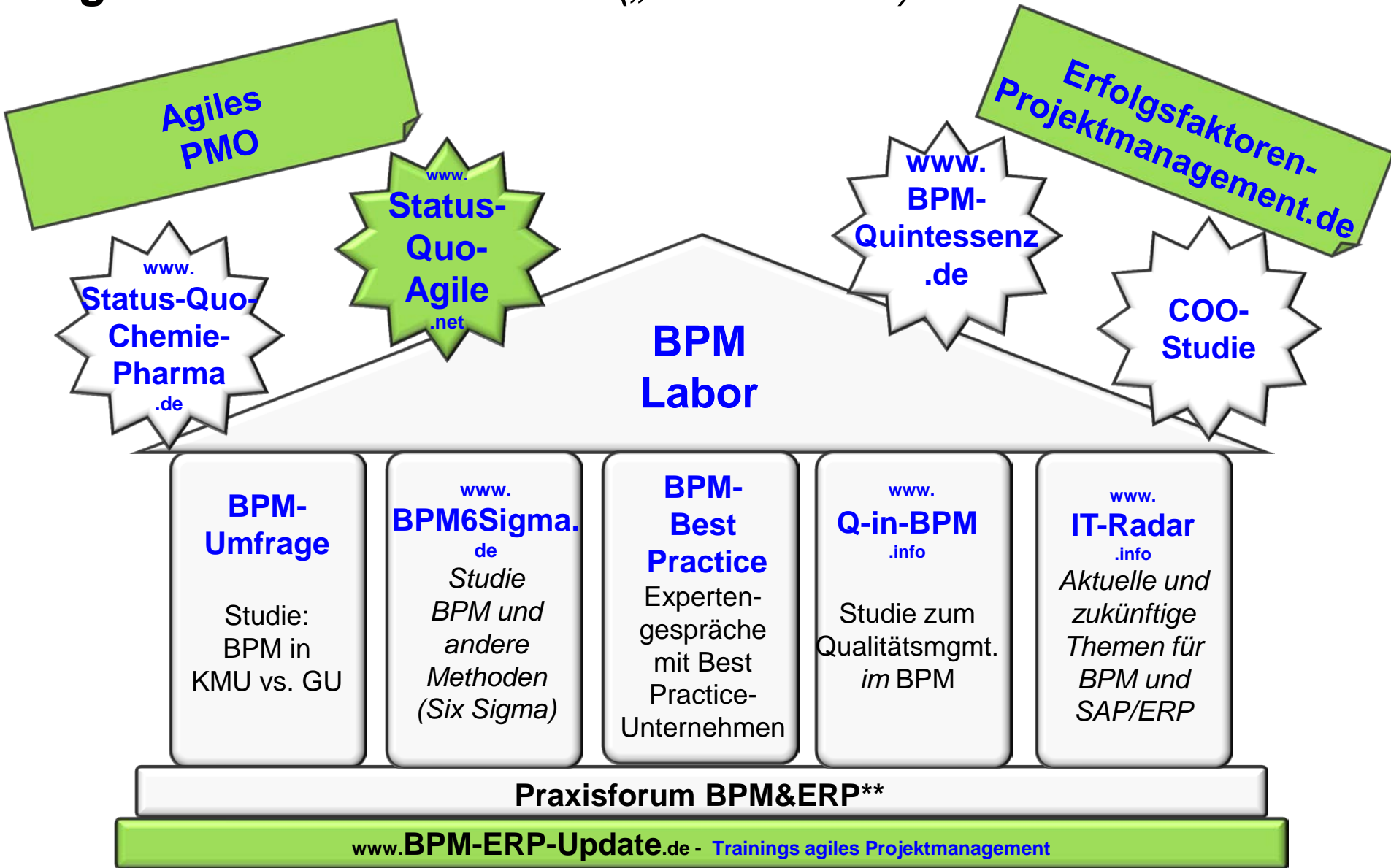


Foto: N. Bothur

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

Labor 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

Heupel Consultants - Partner in Forschung und Umsetzung

Heupel Consultants

unterstützt Organisationen bei der erfolgreichen Ausrichtung auf neue Herausforderungen durch

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



HEUPEL
CONSULTANTS

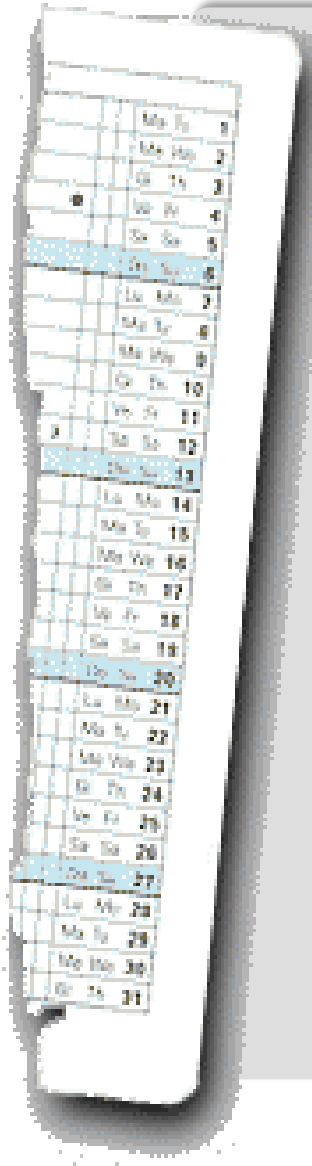
Wissen.Wege.Wirkung

www.heupel-consultants.de

Mein bisheriger Werdegang - Agile Methoden

- Betriebswirtschaftlicher Hintergrund (BPM, SAP)
- Agiles Manifest: Großartig – aber keine konkrete Umsetzung
- Scrum:
 - Antwort auf viele(!) ungelöste Probleme der Praxis (PM, BPM, IT-Management, ...)
 - Wie schaffen die das?
- Zweifel und Begeisterung bei Vorträgen
- Status Quo Agile 2012: Die „reine Lehre“ ist die Ausnahme
- Wie lassen sich die Vorteile optimal in die Projekt-Praxis einbringen?

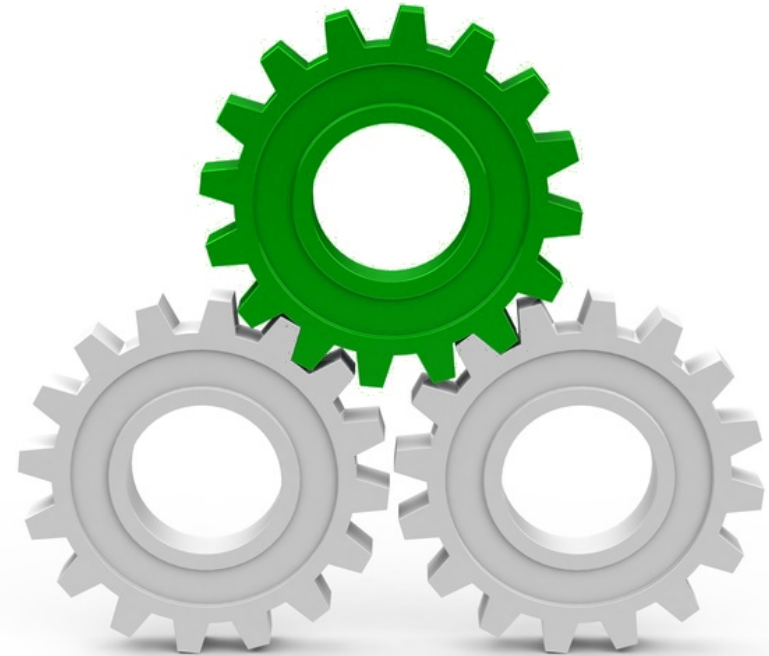
Inhalte



- Empirische Erkenntnisse
- Theoretische Konzepte
- Praktische Empfehlungen

Empirische Erkenntnisse
zu agilen und hybriden Methoden
(Status Quo Agile)

- **Zweite Studie zu Verbreitung und Nutzen agiler Methoden**
- **Online-Survey**
- **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



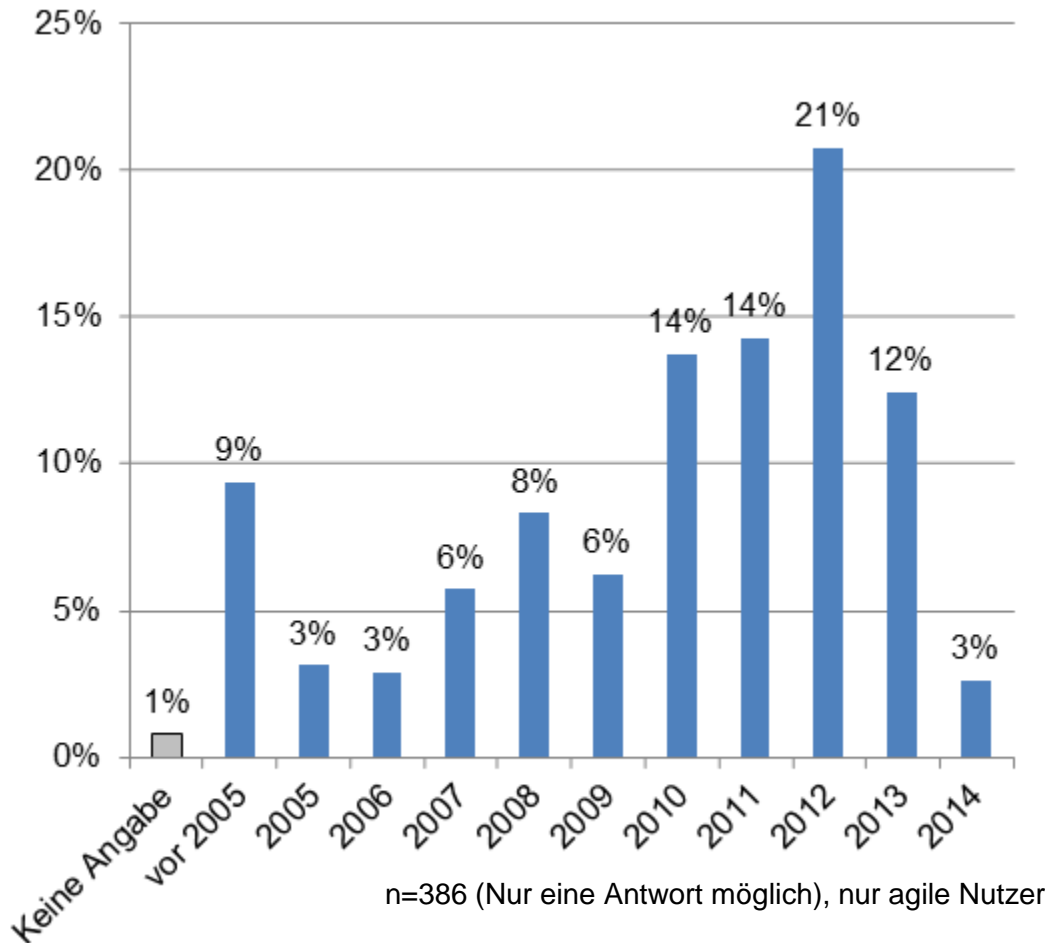
Seit wann und wofür werden
agile Methoden genutzt?



Persönliche Nutzung agile Methoden

Die meisten Nutzer sind erst vor wenigen Jahren mit agilen Methoden in Berührung gekommen

Seit wann nutzen Sie persönlich agile Methoden? (2014)



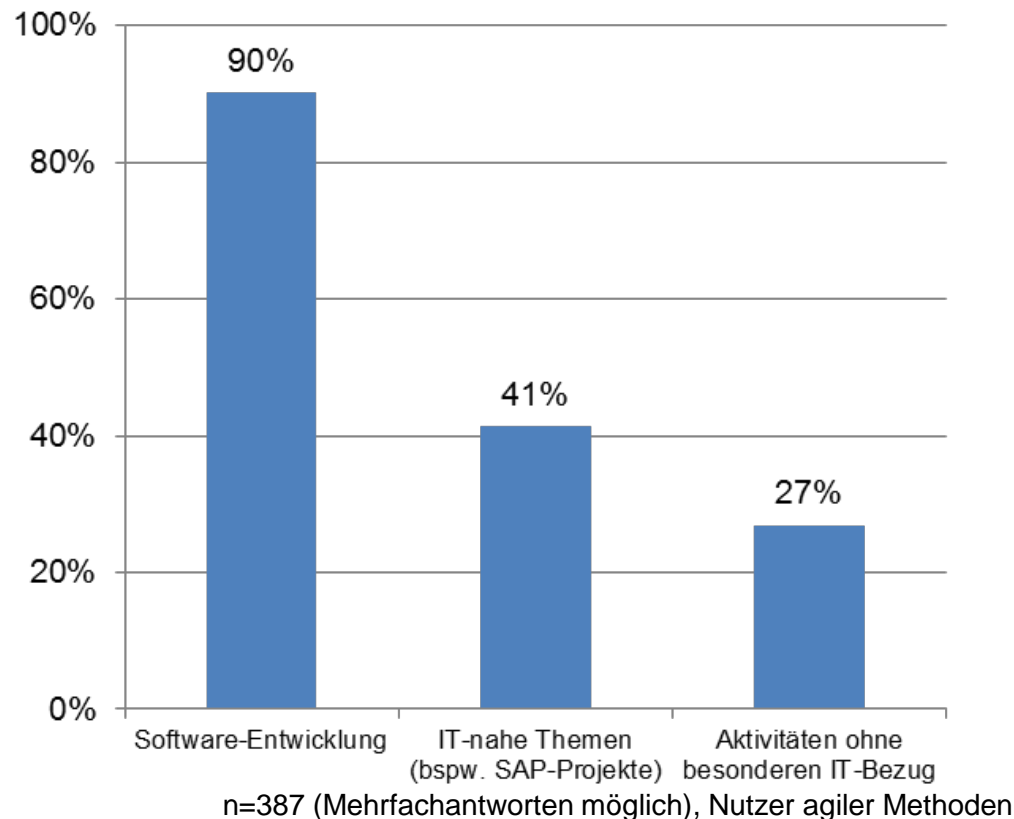
Quelle: Status Quo Agile 2014

www.status-quo-agile.de

Anwendungsbereiche agile Methoden

Agile Methoden werden inzwischen in den unterschiedlichsten Bereichen eingesetzt

In welchen Themenbereichen nutzen Sie agile Methoden bzw. agiles Projektmanagement?



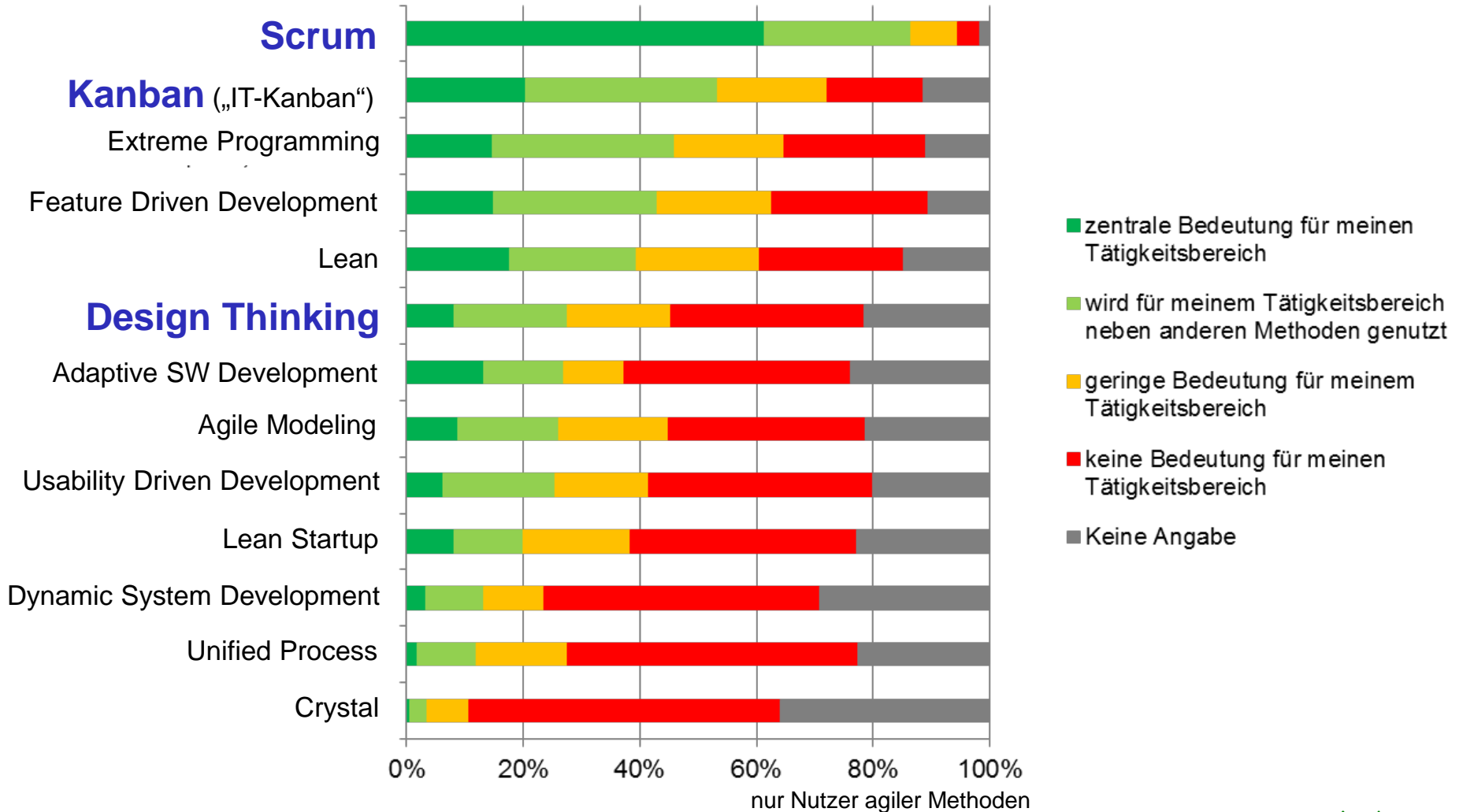
Welche Methoden haben die
größte Bedeutung?



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

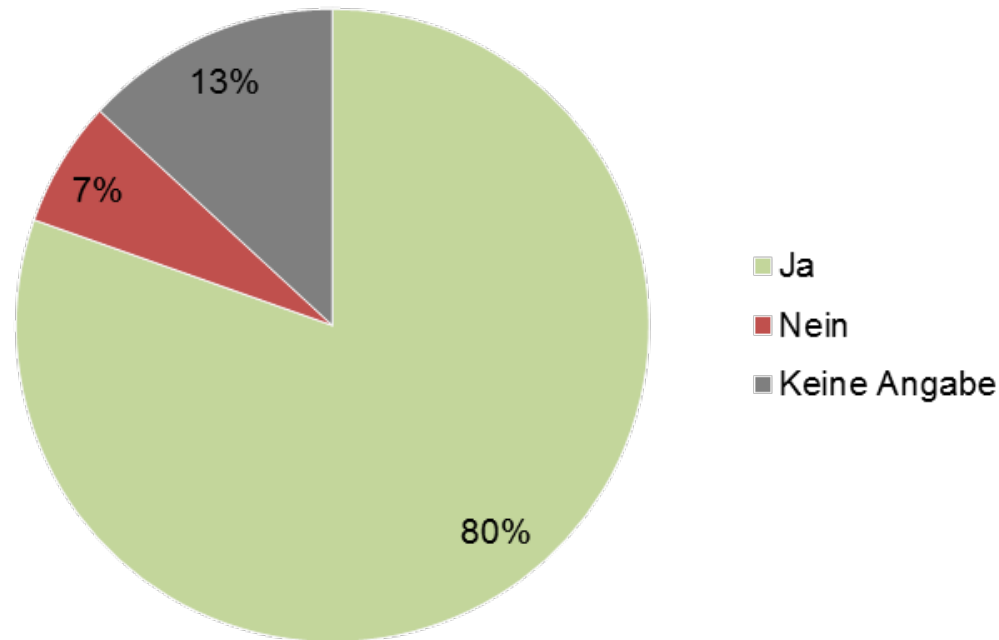
Wie erfolgreich sind
agile Methoden?



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?

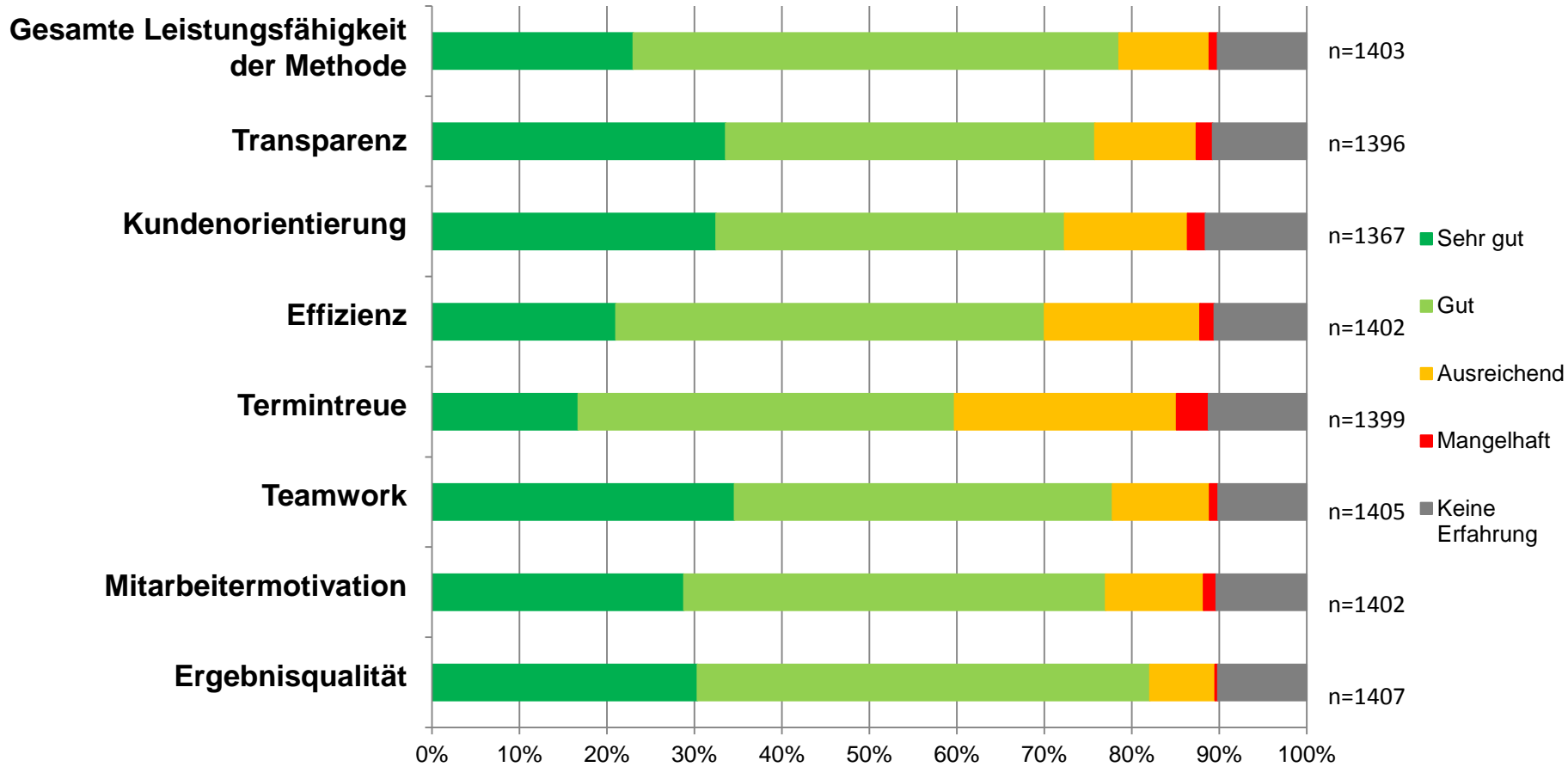


n=388 (Nur eine Antwort möglich), nur Anwender agiler Methoden

Bewertung von praktizierten agilen Methoden

Gesamtbild agile Anwendergruppen: sehr gute oder gute Ergebnisse

Bewertung der gesamten agilen Methoden anhand folgender Kriterien:



Antworten aus den Gruppen "durchgängig agil", "hybrid" und "selektiv"; nur eine Antwort möglich

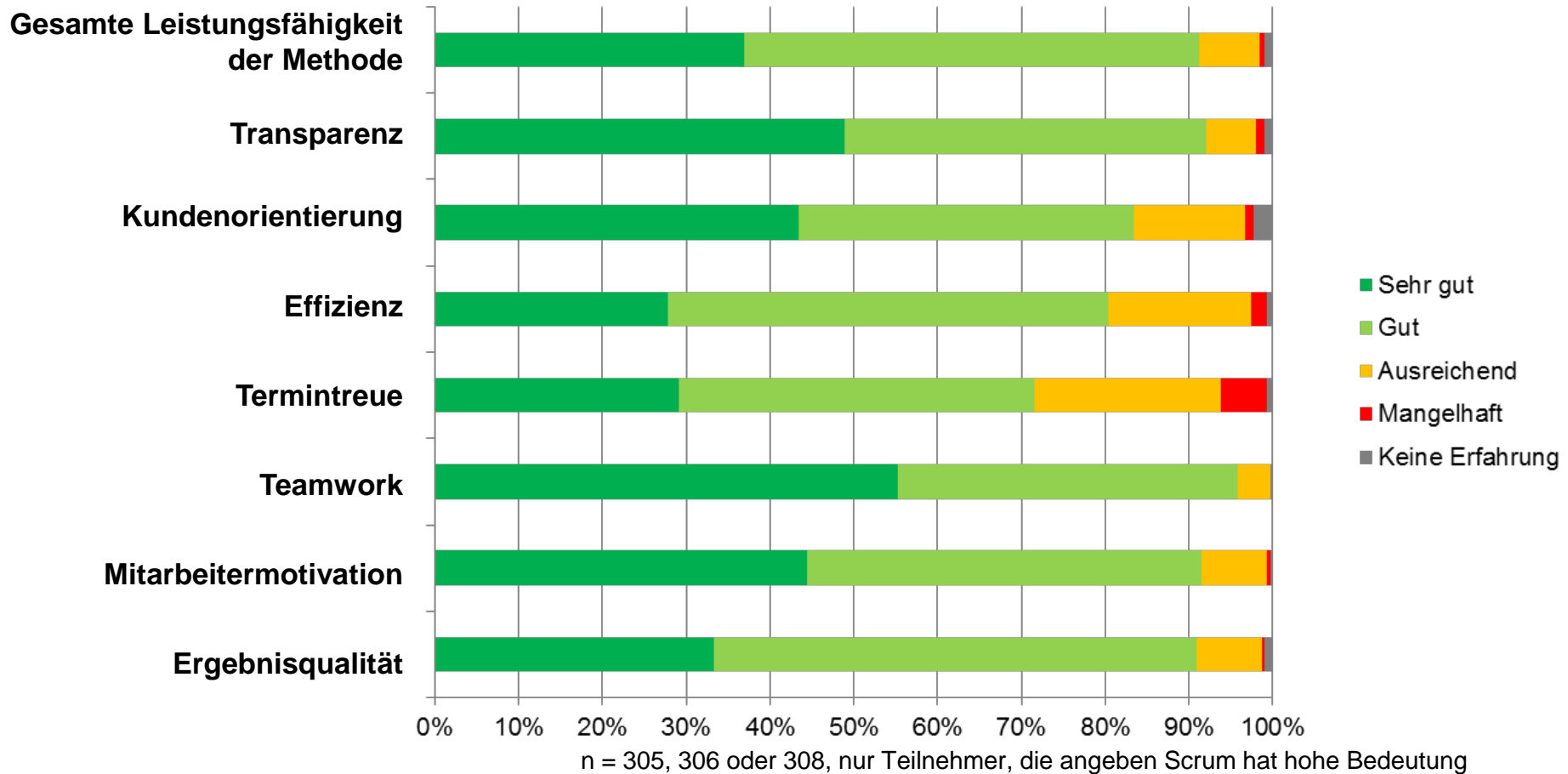
Source: Status Quo Agile 2014

www.status-quo-agile.de

Bewertung Scrum

Noch bessere Erfahrungen mit Scrum

Benoten Sie bitte Scrum bzgl. der folgenden Merkmale anhand der Erfahrung aus Ihrem Tätigkeitsbereich:

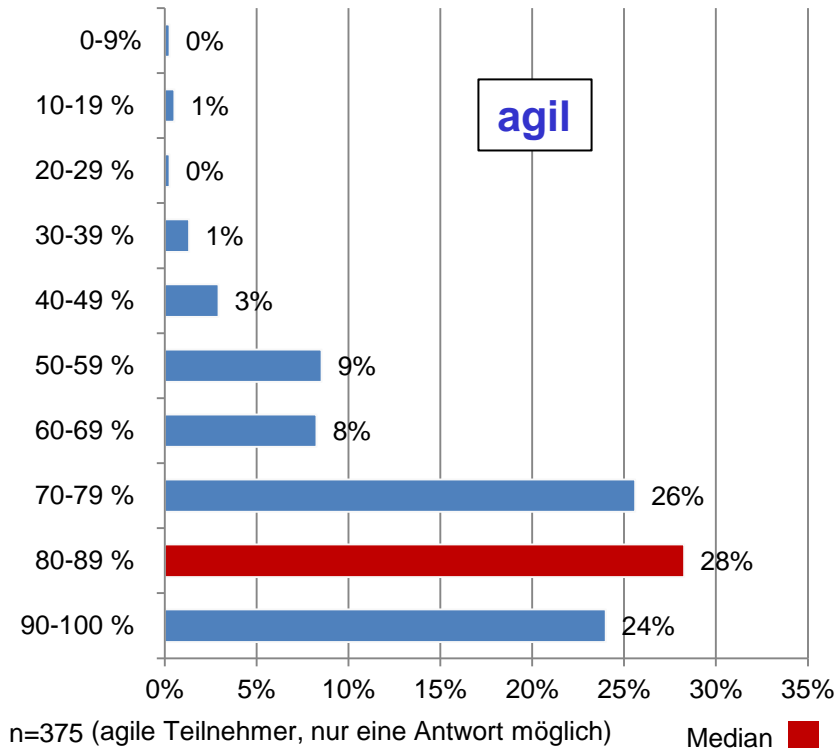


Erfolgsquote mit agilen & klassischen Methoden

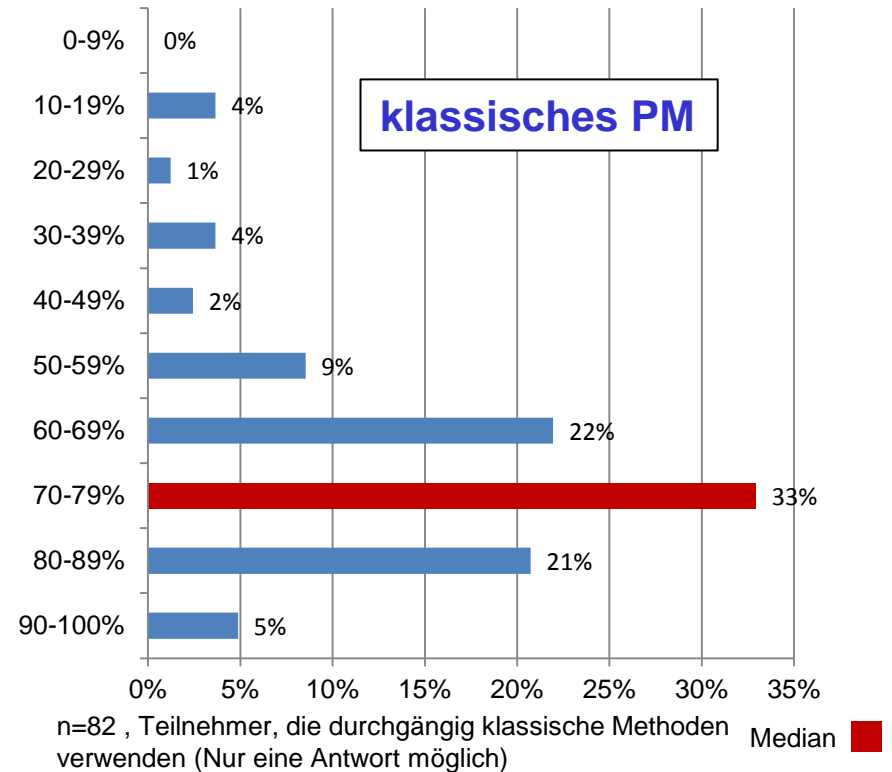
Die Bewertung der Erfolgsquote der Projekte / Prozesse mit agilen Methoden ist signifikant besser

Die Bewertung klassischer Projektmanagement-Methoden durch die Anwender ist schlechter als die Bewertung agiler Methoden durch deren Anwender. Die Unterschiede sind nach dem t-Test signifikant ($p < 0,001$).

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



Wie hoch würden Sie Ihre Erfolgsquote der mit klassischen Methoden durchgeführten Projekte/Entwicklungsprozesse einschätzen?



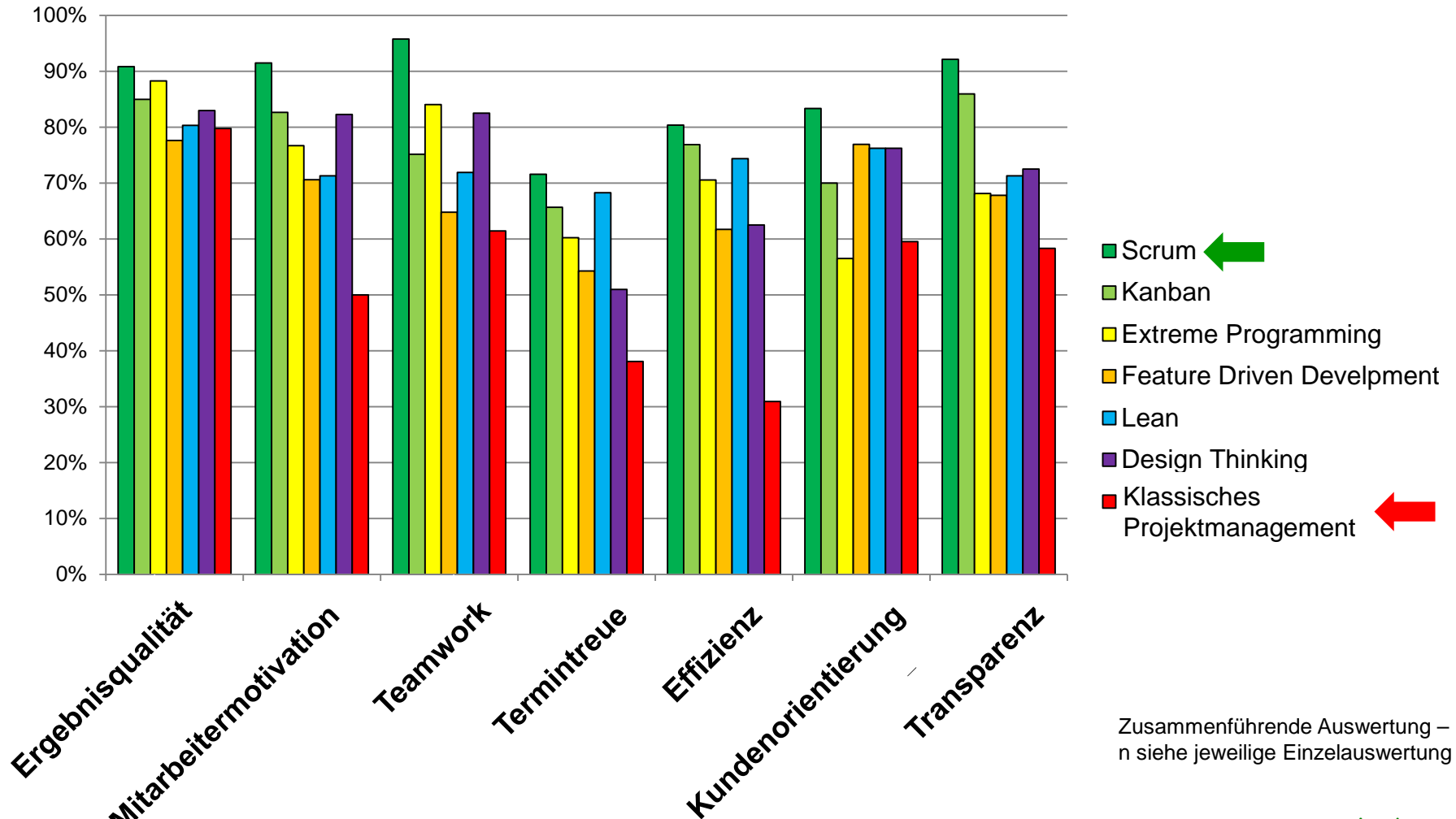
Quelle: Status Quo Agile 2014

www.status-quo-agile.de

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

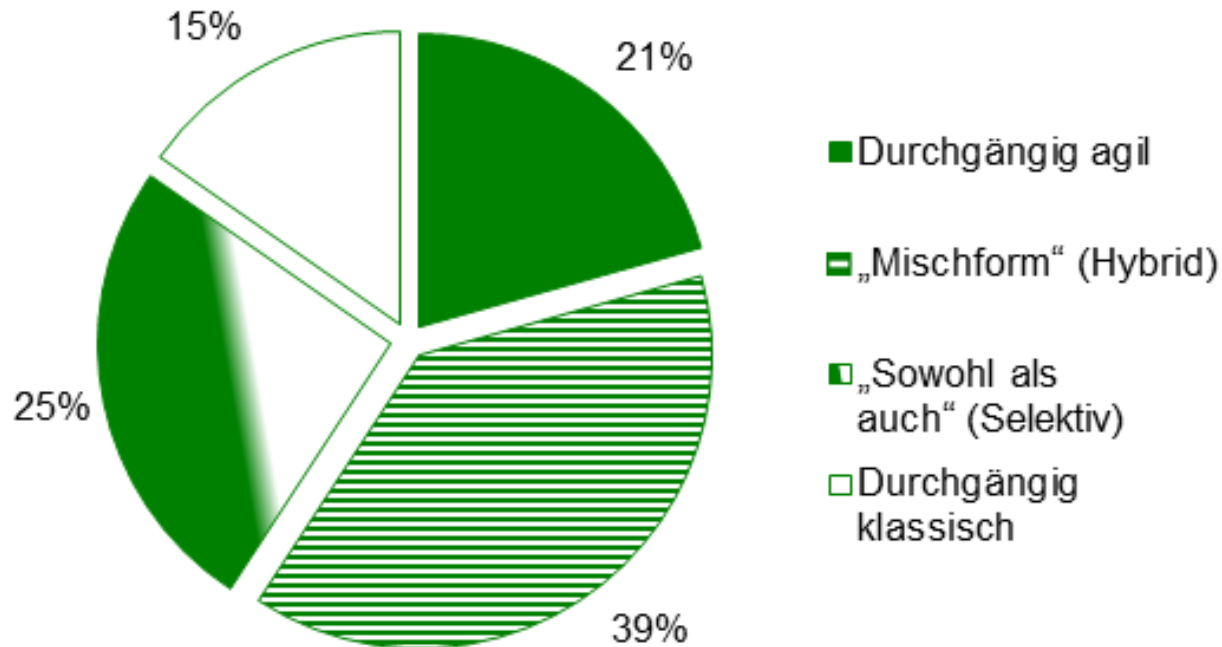
Wie durchgängig
werden agile Methoden genutzt?



Nutzungsformen - Agile Methoden

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

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

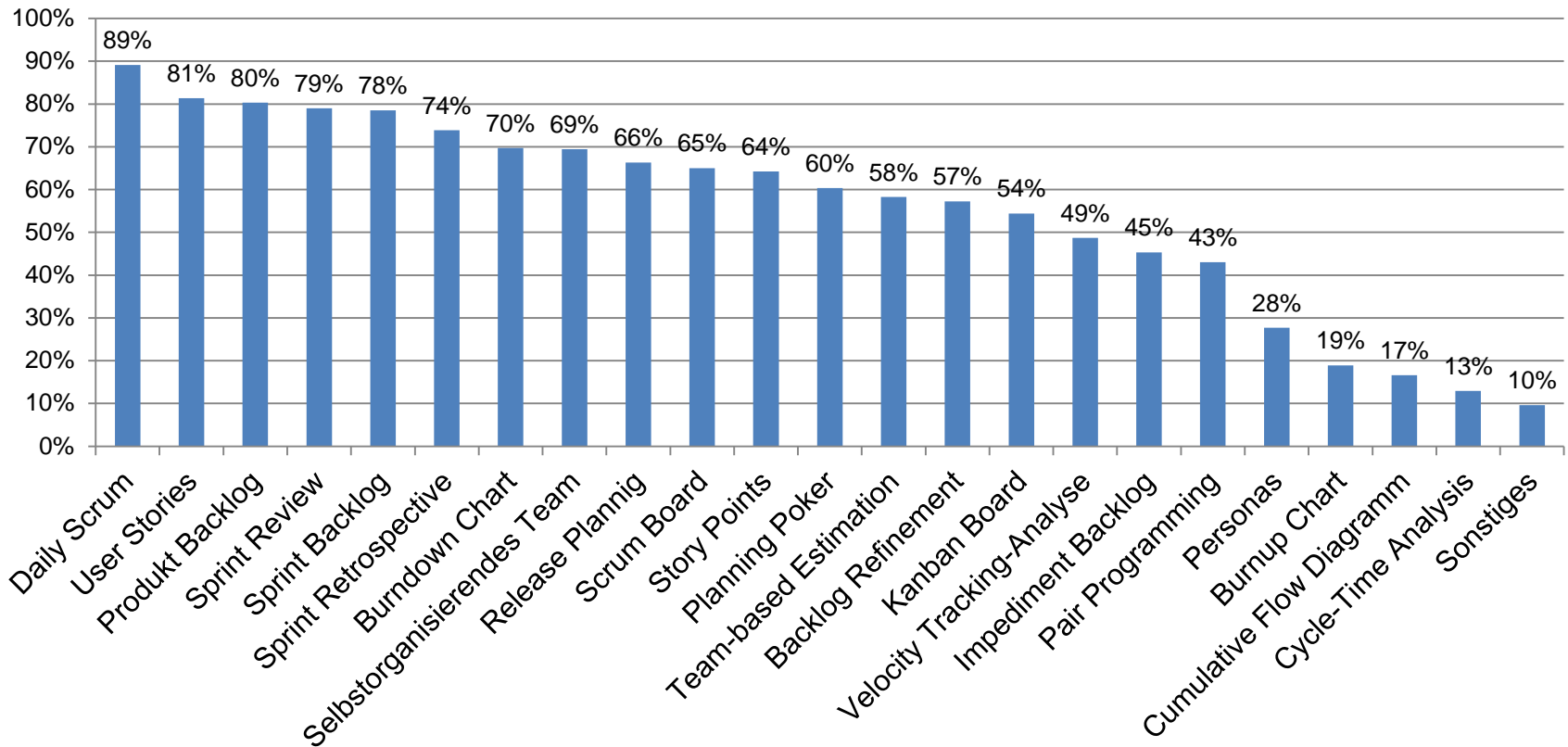


n=601 (Nur eine Antwort möglich, Pflichtangabe, nur TN mit Kenntnis agile Methoden)

Verbreitung agiler Methoden

Gesamtbild aller agiler Anwendergruppen

Welche agilen Methoden wenden Sie an?



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

Quelle: Status Quo Agile 2012

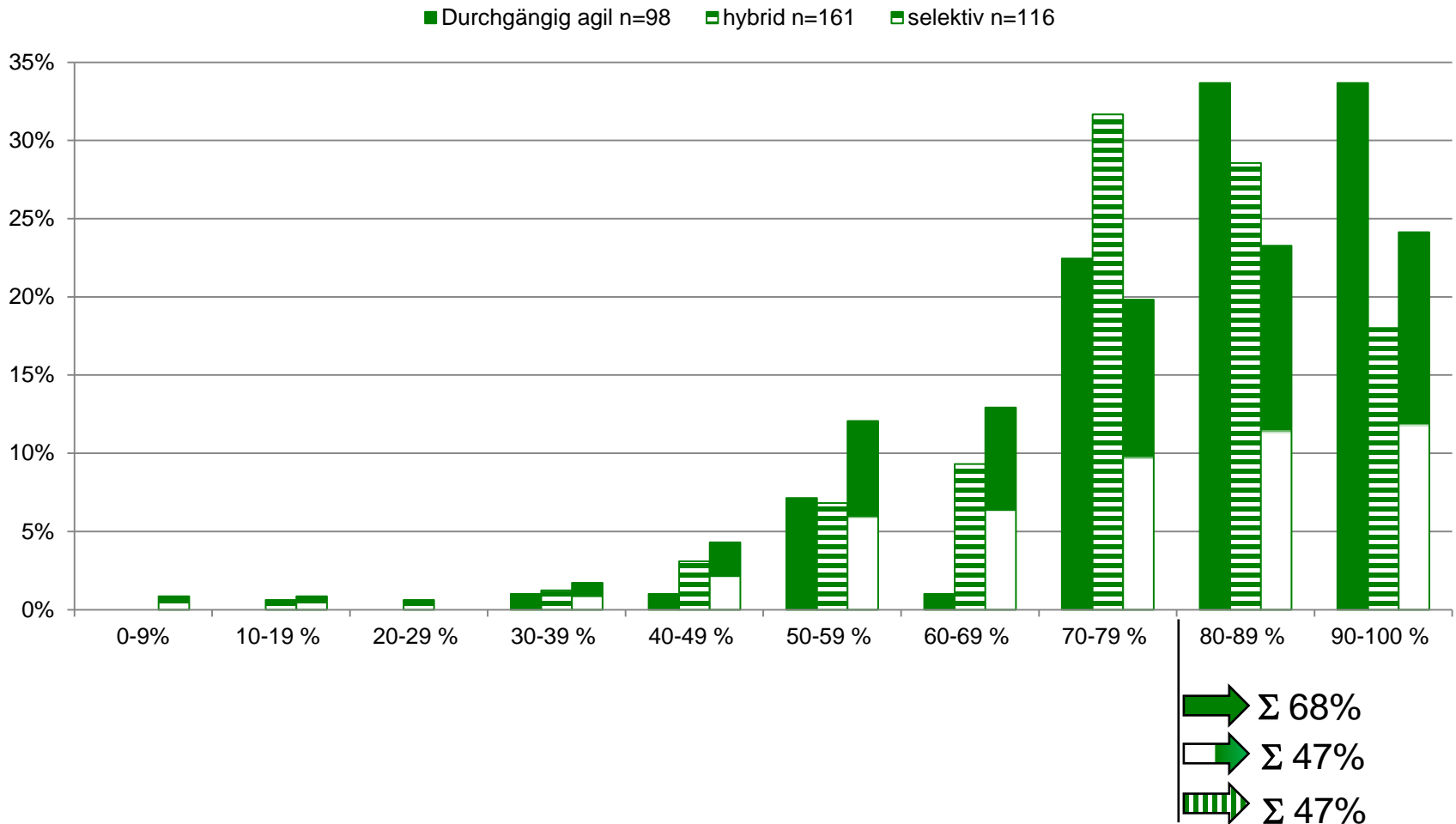
www.status-quo-agile.de

Wie erfolgreich sind „Puristen“ versus hybride Anwender



Durchgängig agil sogar noch erfolgreicher

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



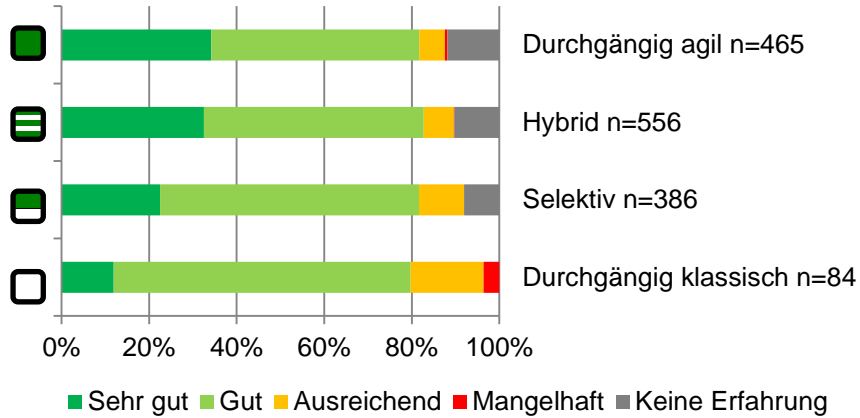
Quelle: Status Quo Agile 2014

www.status-quo-agile.de

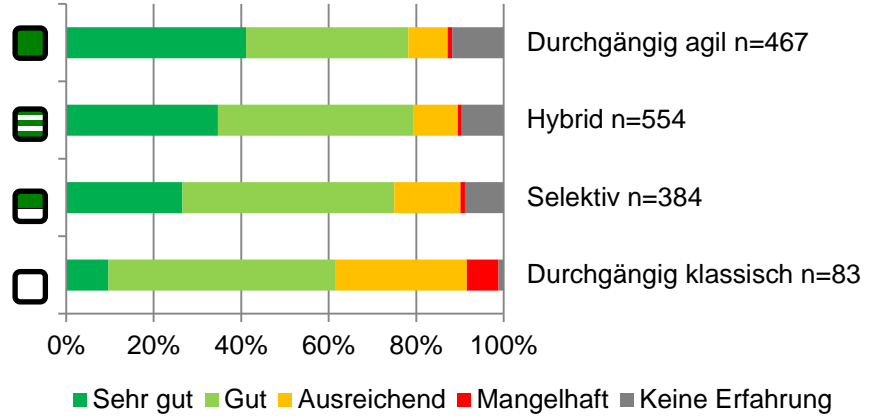
Bewertung agiler Methoden (1/2)

Durchgängig agile Anwender sind zufriedener

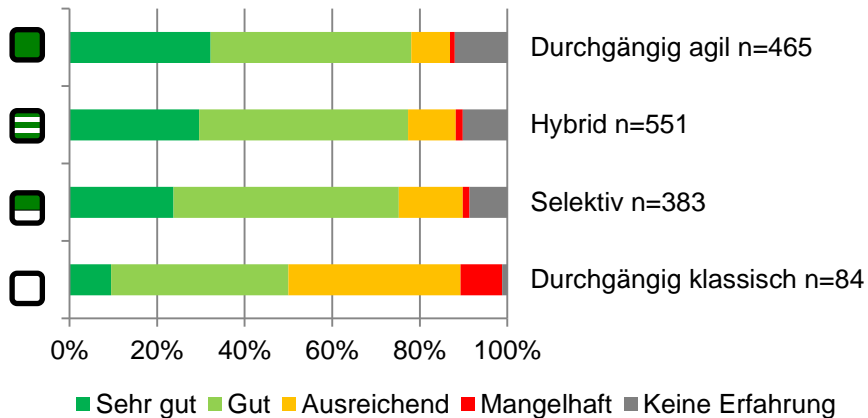
Ergebnisqualität



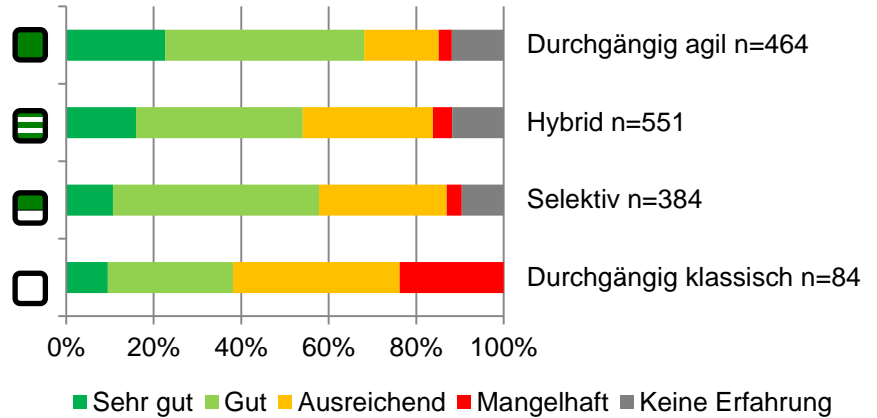
Teamwork



Mitarbeitermotivation



Termintreue



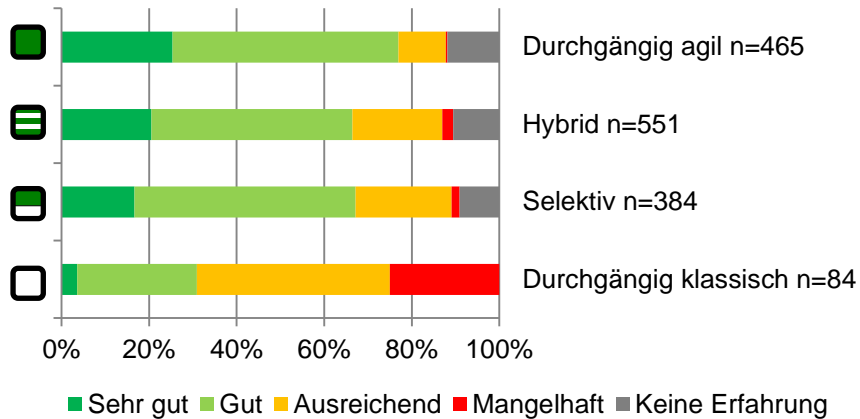
Die Unterschiede zwischen den Gruppen „durchgängig agil“ / „durchgängig klassisch“ sowie agile Anwendergruppen/„durchgängig klassisch“ sind bei jedem einzelnen Kriterium nach dem Chi-Quadrat-Test signifikant ($p < 0,001$).

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

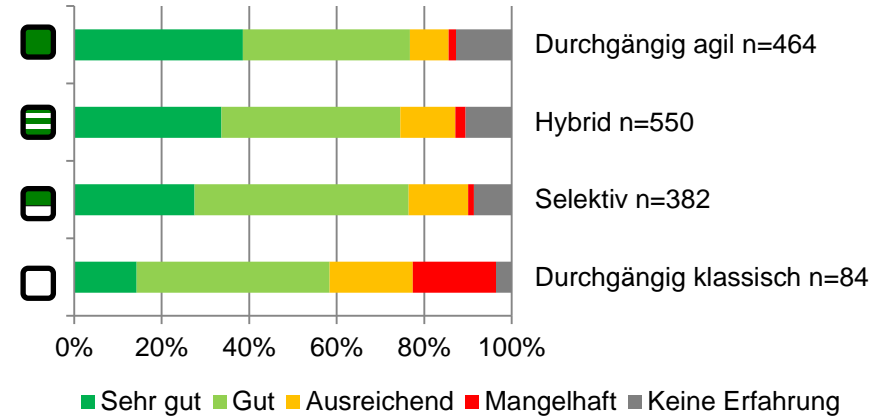
Bewertung agiler Methoden (2/2)

Durchgängig agile Anwender sind zufriedener

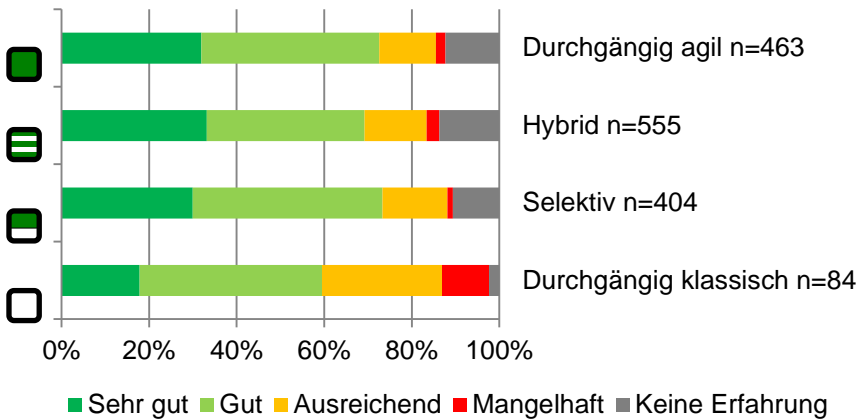
Effizienz



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



Verursachen offene Regenschirme Regen? Kausalität / Korrelation

Theoretische Konzepte
zu hybriden Methoden

Shu-Ha-Ri



Shu-Ha-Ri

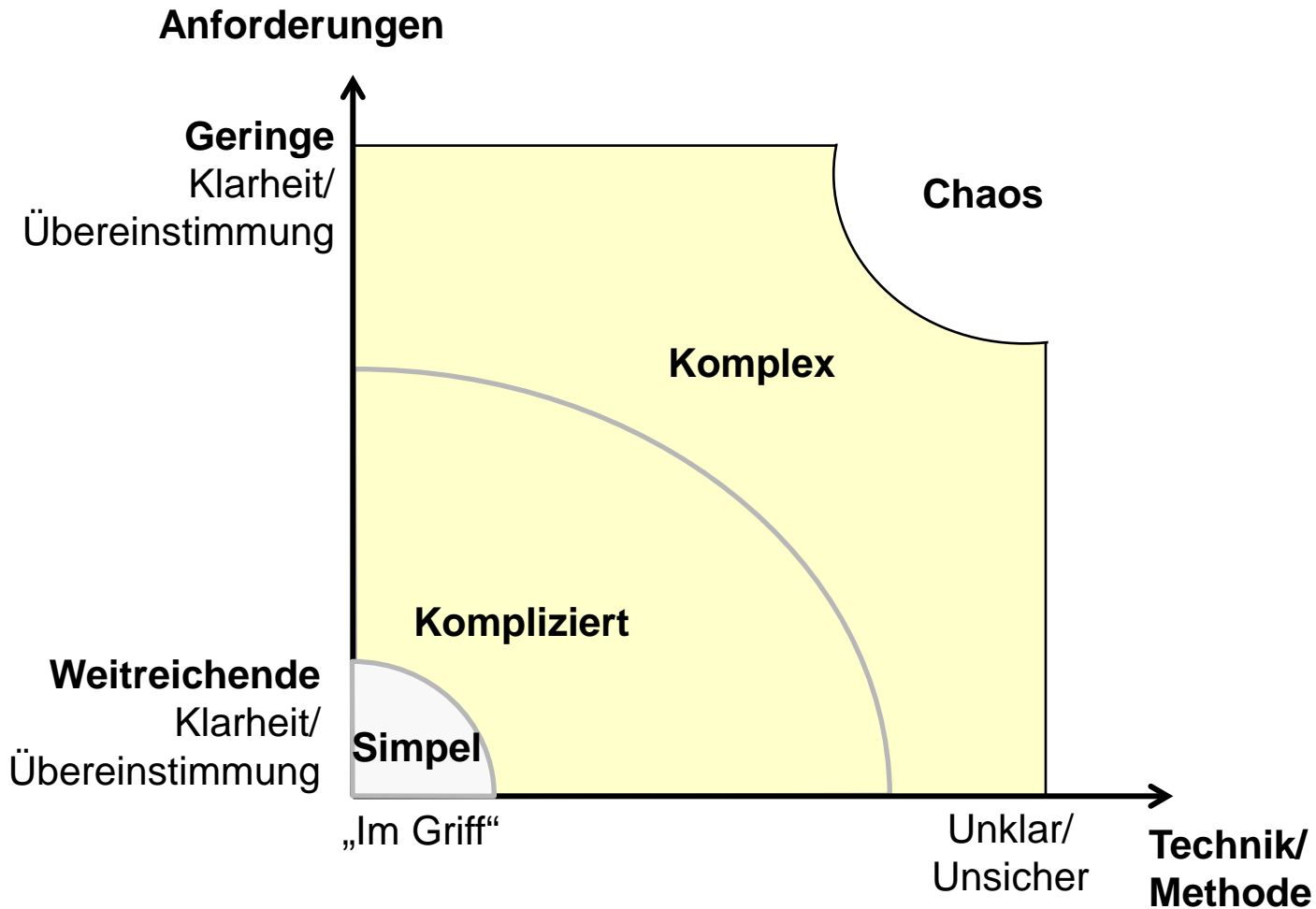
- **Shu: Folge ohne Abweichungen.**
- **Ha: Verstehe die Prinzipien. Lerne von anderen Meistern.**
- **Ri: Lerne aus eigenen Erfahrungen. Adaptiere und erweitere.**

守破離

Wann setze ich
welchen Ansatz ein?
„Stacey Matrix“



Komplizierte und komplexe Herausforderungen



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

Komplex – Chaotisch?



Was sagt das
agile Manifest?



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

Individuals and interactions over processes and tools

Was heißt das jetzt?
Praktische Empfehlungen

Ausgangspunkte für den richtigen Projektansatz

“Die meisten unserer Kunden sind schwer krank; sie haben starke Schmerzen.”

“Das Senior Management will es nicht haben. Aber ich sehe die Vorteile...”

*“So was brauchen wir nicht:
Wir reden einfach miteinander und nutzen unseren Verstand”*

“Wie haben 50 Scrum Teams am Laufen.

Aber wir müssen die ganze Organisation grundlegend ändern, oder wir werden die Herausforderungen der Zukunft nicht meistern.”

“Die nächste Sau, die durchs Dorf getrieben wird”

Ihr Ausgangspunkt für den Übergang zu agil?

“Most of our customer’s are patients that are very sick; they are in severe pain.”

“ We’ve got 50 Scrum teams up and running. But we have to change the whole organization fundamentally or we won’t

“ My senior management won’t have it. But I see the advantages...”

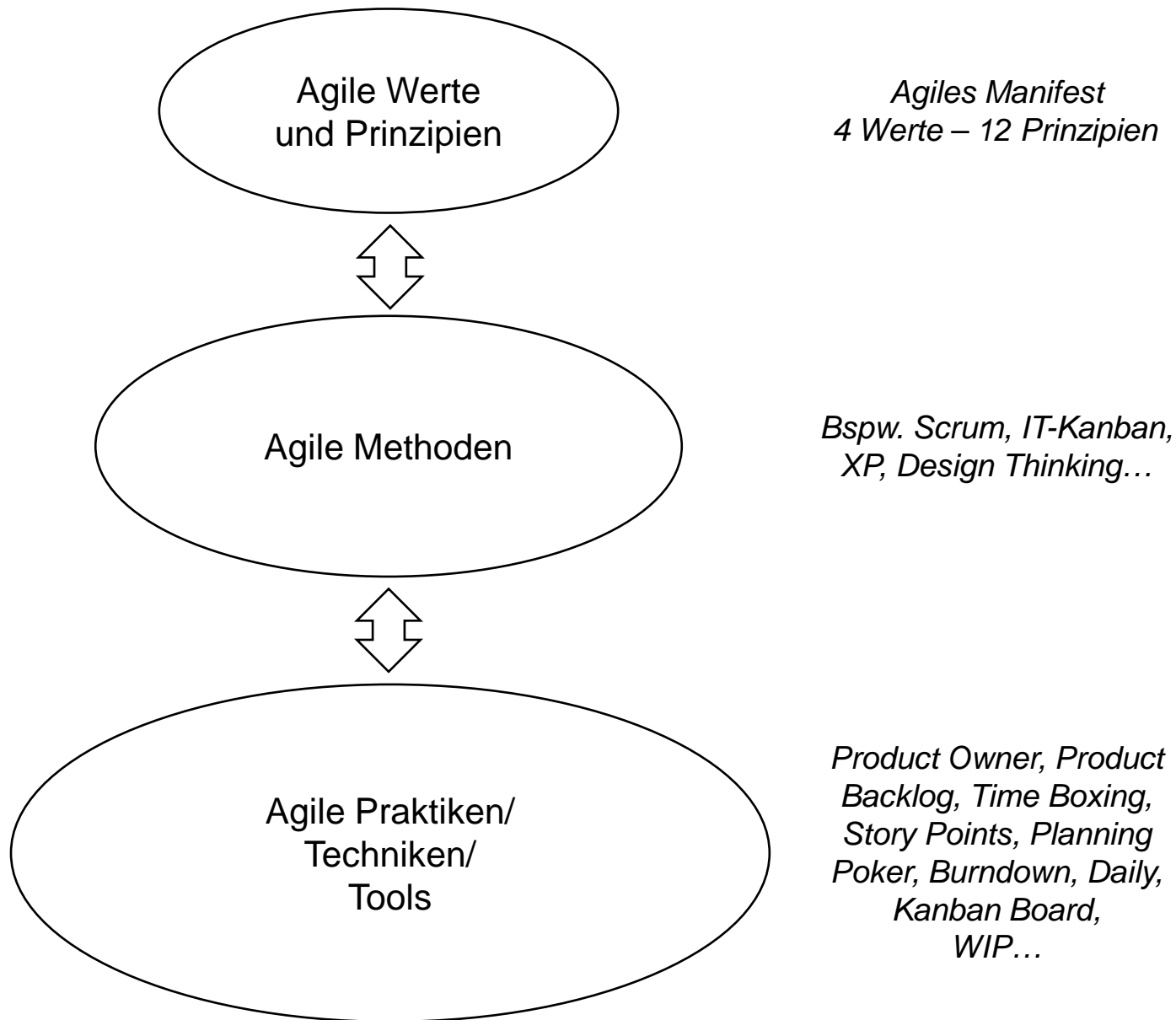
**Jede Organisation,
jede Aufgabe
hat ihre eigene Geschichte
und braucht eigene Lösungen**

We don’t do that kind of stuff: We just talk and use our heads”

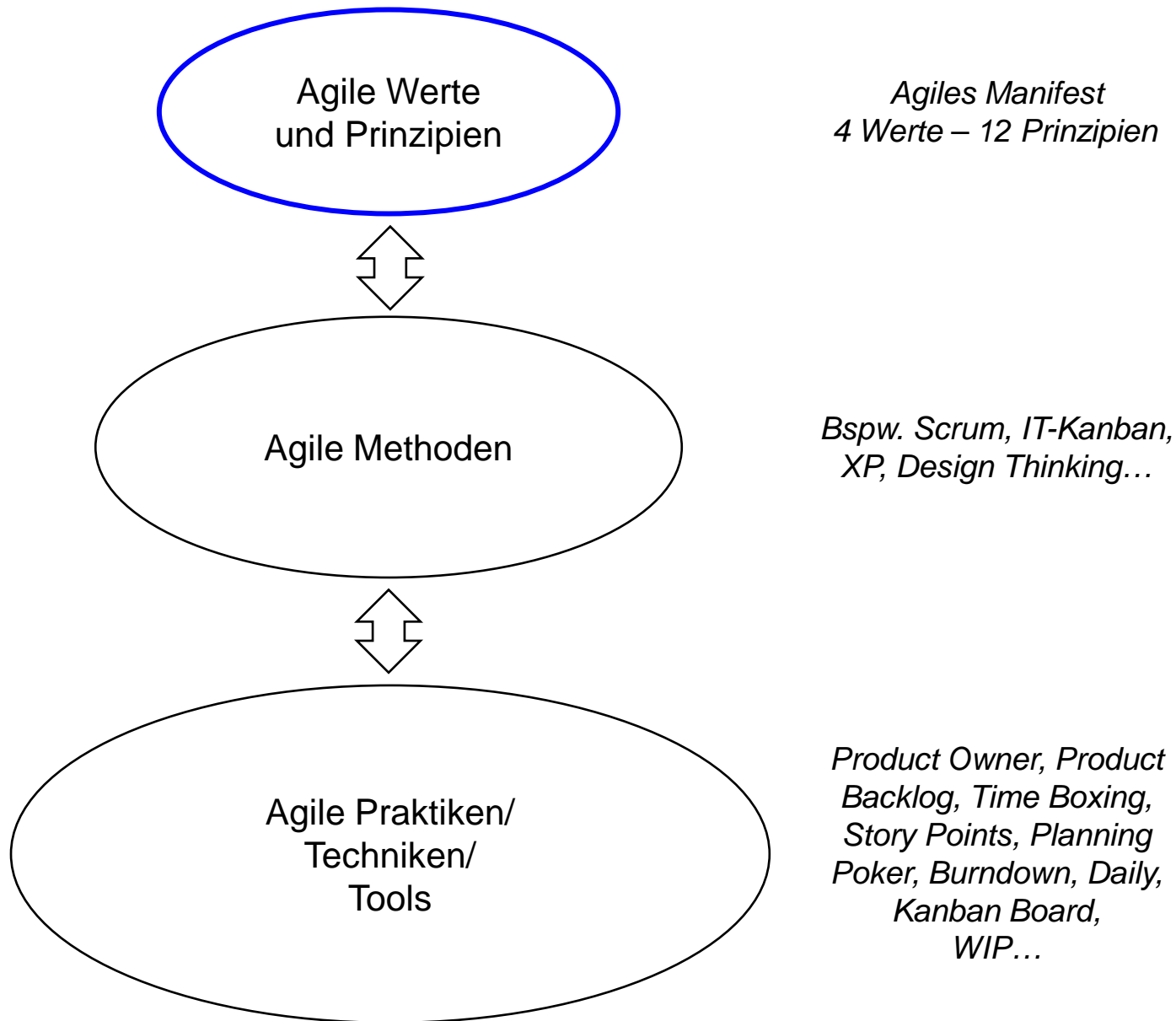
Just another bandwagon to jump on”

Individuals and interactions over processes and tools

Was heißt agil?



Worum es wirklich geht



Broken Window - Theorie

*Ursache-Wirkung-
Zusammenhänge sind
oft nicht so unidirektional,
wie wir vielleicht denken*

Hybride Ansätze

- Leistungsumfänge aufsplitten
- Anzahl der Auslieferungen erhöhen
- Time Boxing
- Product Owner
- Prioritäten regelmäßig überprüfen
- Schätzmethoden verbessern
- Impediment Orientierung– Impediment Backlog
- Vielfalt in Teams
- Daily Scrum
- Kanban Boards (Gesamt- / Team-Perspektive)
- Retrospektiven
- Definition of Done
- ...

Beispiel für „Verträglichkeitsprüfung“

Situative Parameter (Kultur, Aufgabe, Ressourcen...)



Parameter Element	Nicht- Entwicklungs- Projekt	Bewährtes Standard- verfahren	Projektziele scharf umrissen	Change Requests nicht zu erwarten	Großes, unselbst- ständiges Projektteam	Starre Projektkultur des Auftraggebers	Externe Lieferanten & Dienstleister vorhanden	Wenige Stakeholder	Hohe Anforderungen an Compliance / Dokumentation
Iterative & geschlossene Entwicklungszyklen	Selektiver Einsatz in div. Phasen möglich	Tendenziell Standard beibehalten	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Wahrscheinlich problematisch	Selektiver Einsatz in div. Phasen möglich	Wahrscheinlich problematisch	Ohne Widerspruch	Kompatibel, da stets aktuelle Dokumentation
Auslieferung von Produktinkrementen	Abhängig von der Art möglicher Zwischenergebnissen	Nicht notwendig	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Wahrscheinlich problematisch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Kompatibel, da somit final dokumentiert
Narrative Anforderungsanalyse	Ohne Widerspruch	Ergänzend möglich	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch
Fortlaufende Anforderungspriorisierung	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Wahrscheinlich problematisch	Wahrscheinlich problematisch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch
Fortlaufende Arbeitspaketspriorisierung	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Wahrscheinlich problematisch	Wahrscheinlich problematisch	Wahrscheinlich problematisch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch
Einbindung von Kunden-Feedback	Ohne Widerspruch	Ergänzend möglich	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Hoher Aufwand	Wahrscheinlich problematisch	Hoher Aufwand	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch
Tägliche Teamstreuungstreffen	Ohne Widerspruch	Ergänzend möglich	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Wahrscheinlich problematisch	Wahrscheinlich problematisch	Wahrscheinlich problematisch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch

Agile Elemente

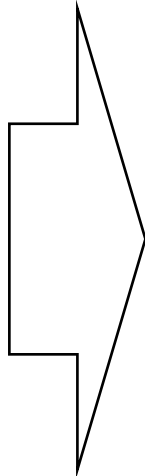


Table: Source Master Thesis Andreas Baulig

Beispiel für „Verträglichkeitsprüfung“

Situative Parameter (Kultur, Aufgabe, Ressourcen...)



Parameter Element	Nicht-Entwicklungs-Projekt	Bewährtes Standardverfahren	Projektziele scharf umrissen	Change Requests nicht zu erwarten	Großes, unselbstständiges Projektteam	Starre Projektkultur des Auftraggebers	Externe Lieferanten & Dienstleister vorhanden	Wenige Stakeholder	Hohe Anforderungen an Compliance / Dokumentation
Iterative & geschlossene Entwicklungszyklen	Selektiver Einsatz in div. Phasen möglich	Tendenziell Standard beibehalten	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Wahrscheinlich problematisch	Selektiver Einsatz in div. Phasen möglich	Wahrscheinlich problematisch	Ohne Widerspruch	Kompatibel, da stets aktuelle Dokumentation
Auslieferung von Produktinkrementen	Abhängig von der Art möglicher Zwischenergebnissen	Nicht notwendig	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Wahrscheinlich problematisch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Kompatibel, da somit final dokumentiert

Parameter Element	Nicht-Entwicklungs-Projekt	Bewährtes Standardverfahren	Projektziele scharf umrissen	Change Requests nicht zu erwarten	Großes, unselbstständiges Projektteam	Starre Projektkultur des Auftraggebers	Externe Lieferanten & Dienstleister vorhanden	Wenige Stakeholder	Hohe Anforderungen an Compliance / Dokumentation			
Narrative Anforderungsanalyse	Ohne Widerspruch	Ergänzend möglich										
Fortlaufende Anforderungspriorisierung	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Kontinuierlicher Evaluierungsprozess	Ohne Widerspruch	Ergänzend möglich	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Wahrscheinlich problematisch	Wahrscheinlich problematisch	Wahrscheinlich problematisch	Ohne Widerspruch	Kompatibel, da qualitätssteigernd
Fortlaufende Arbeitspaketpriorisierung	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Auftraggeber in Kontakt zum Projektteam	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Wahrscheinlich problematisch	Wahrscheinlich problematisch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch
Einbindung von Kunden-Feedback	Ohne Widerspruch	Ergänzend möglich	Moderatoren- & Mediatorenrolle	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Wahrscheinlich problematisch	Wahrscheinlich problematisch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch
Tägliche Teamstester-treffen	Ohne Widerspruch	Ergänzend möglich	Schätzheuristiken	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Ergänzend möglich	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Wahrscheinlich problematisch	Wahrscheinlich problematisch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch
			Planungsheuristiken	Ohne Widerspruch	Ergänzend möglich	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Wahrscheinlich problematisch	Wahrscheinlich problematisch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch

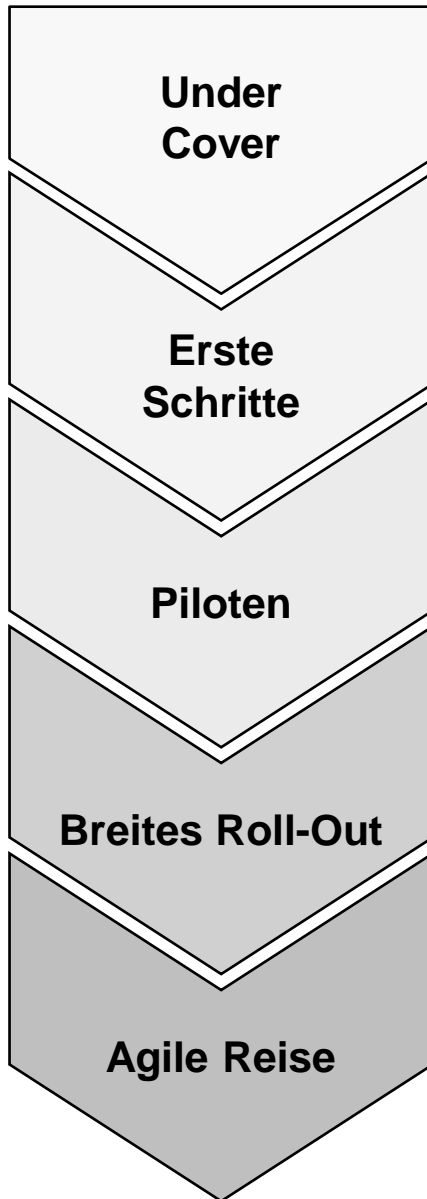
Parameter Element	Nicht-Entwicklungs-Projekt	Bewährtes Standardverfahren	Projektziele scharf umrissen	Change Requests nicht zu erwarten	Großes, unselbstständiges Projektteam	Starre Projektkultur des Auftraggebers	Externe Lieferanten & Dienstleister vorhanden	Wenige Stakeholder	Hohe Anforderungen an Compliance / Dokumentation
Visualisierung des Projektfortschritts	Ohne Widerspruch								
Prinzip der Minimalisierung	Ohne Widerspruch								

Parameter Element	Nicht-Entwicklungs-Projekt	Bewährtes Standardverfahren	Projektziele scharf umrissen	Change Requests nicht zu erwarten	Großes, unselbstständiges Projektteam	Starre Projektkultur des Auftraggebers	Externe Lieferanten & Dienstleister vorhanden	Wenige Stakeholder	Hohe Anforderungen an Compliance / Dokumentation
Paarweise Taskbearbeitung	Ohne Widerspruch	Ergänzend möglich	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Wahrscheinlich problematisch	Wahrscheinlich problematisch	Wahrscheinlich problematisch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch
Kollektive Einflussnahme auf Tasks	Ohne Widerspruch	Ergänzend möglich	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Wahrscheinlich problematisch	Wahrscheinlich problematisch	Wahrscheinlich problematisch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch
Einheitliche Projektsprache & Dokumentation	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Wahrscheinlich problematisch	Wahrscheinlich problematisch	Wahrscheinlich problematisch	Ohne Widerspruch	Voraussetzung

Agile Elemente

Table: Source Master Thesis Andreas Baulig

Vorgehensmodell - Beispiel



- Einzelne agile Elemente
 - Training, Coaching, Retrospektiven
 - Keine "agile" Terminologie
-
- Elemente wie Product Owner, Backlog, Dailies, Visualisierung...
 - Trainings: Scrum, Kanban, Coaching, Retrospektiven
-
- Erste Piloten im Scrum-/Kanban-Modus
 - Training, Coaching, Retrospektiven
-
- Roll-out für besonders geeignete Aufgaben
 - Aktivitäten mit mehreren agilen Teams
 - Training, Coaching, Retrospektiven
-
- Training, Coaching, Retrospektiven
 - ?????? (Individuell und agil zu entwickeln)

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

Herausforderung bei Implementierung



Hybrider Ansatz – PMO-Perspektive

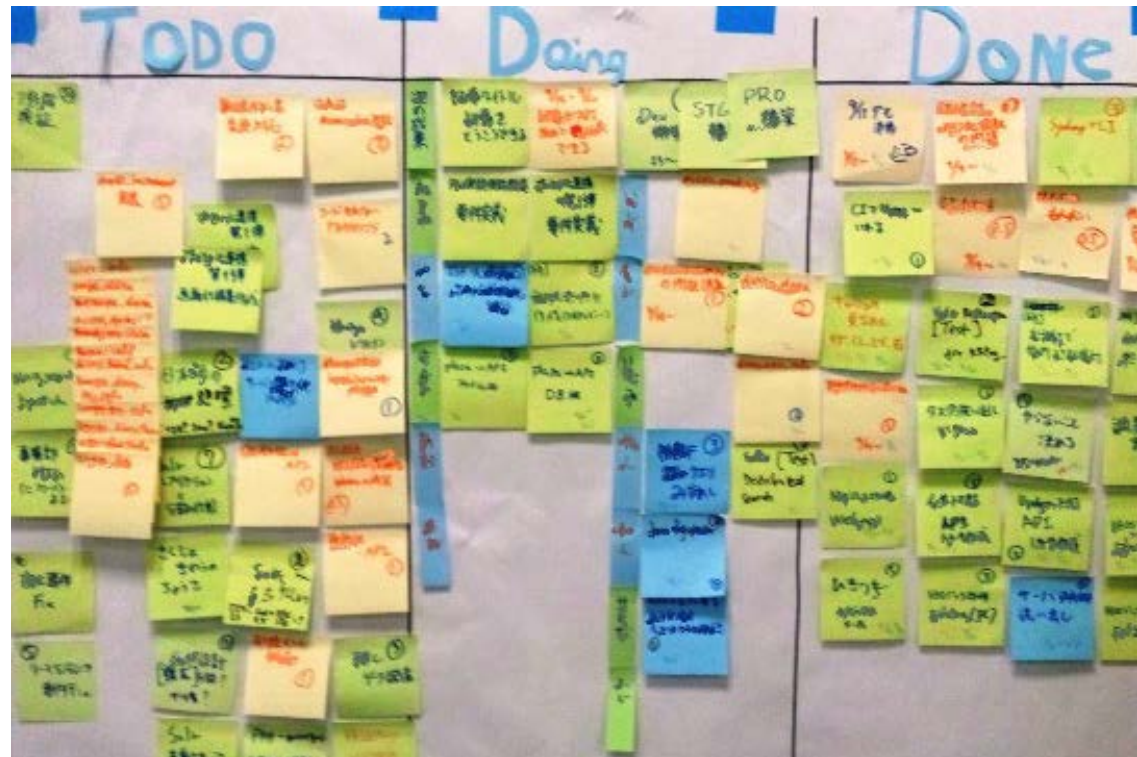
■ Trainingsangebote

■ Heuristiken

- Readiness Check
- agile Cafeteria

■ Transformation des PMO

- agiles PMO



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

Jede lange Reise beginnt mit einem ersten Schritt

- Grundkenntnisse “Agile Methoden”
- Analyse (80/20):
 - Wo können wir einfacher werden?
 - Welche agilen Elemente können wir nutzen?
- Vorbereiten, Anwenden, Reflektieren
- Vorbereiten, Anwenden, Reflektieren
- Vorbereiten, Anwenden, Reflektieren
- Vorbereiten, Anwenden, Reflektieren



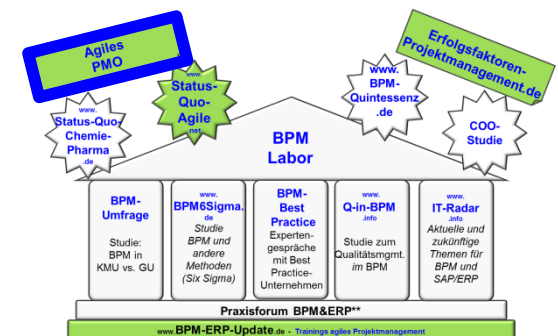
Studie - agiles PMO

- Agile Methoden: Chance und Herausforderung für PMOs
- **Studie - Die Studie „agiles PMO“ untersucht, wie PMOs als zentrale Einheiten für das Projektmanagement mit den Veränderungen durch agile Methoden umgehen.**
 - Wie berücksichtigen PMOs agile Methoden in Ihren Angeboten (Trainings etc.)?
 - Welche Heuristiken bieten PMOs, um den situationsgerechten optimalen Mix agiler und klassischer PM-Methodenlemente zu ermitteln?
 - Wie verändern sich PMOs, um optimal für die Erfordernisse und Chancen agiler Methoden aufgestellt zu sein?

- Teilnahme “agiles PMO”



www.komus.de/PMO



Agiles Projektmanagement

Scrum, Kanban, Design Thinking in das Projektmanagement integrieren

1-Tages Intensiv Workshop, 22.9.2015

Anmeldung und Information
www.komus.de/scrum

FRAGEN?

Ich freue mich auf eine
beachtliche Diskussion!



www.komus.de
www.bpm-labor.de
www.bpmerp.de

Kontakt:

Prof. Dr. Ayelt Komus
Hochschule Koblenz
FB Wirtschaftswissenschaften
komus@hs-koblenz.de
Mobil: +49-172 6868697
www.twitter.com/AyeltKomus

Vorträge unter: www.komus.de/vortrag

Broken Window-Theorie

