

# Agiles PM –Evidenzbasiertes PM: Empirische Erkenntnisse - Praktische Empfehlungen

HAPPYPROJECTS 15  
Failures & Successes  
in Processes, Projects, Changes and Business Analyses

*Wien, 12. Juni 2015*

*Prof. Dr. Ayelt Komus*

[www.komus.de](http://www.komus.de)

[www.bpm-labor.de](http://www.bpm-labor.de)

[www.heupel-consultants.de](http://www.heupel-consultants.de)

 @AyeltKomus

[ayelt@komus.de](mailto:ayelt@komus.de)

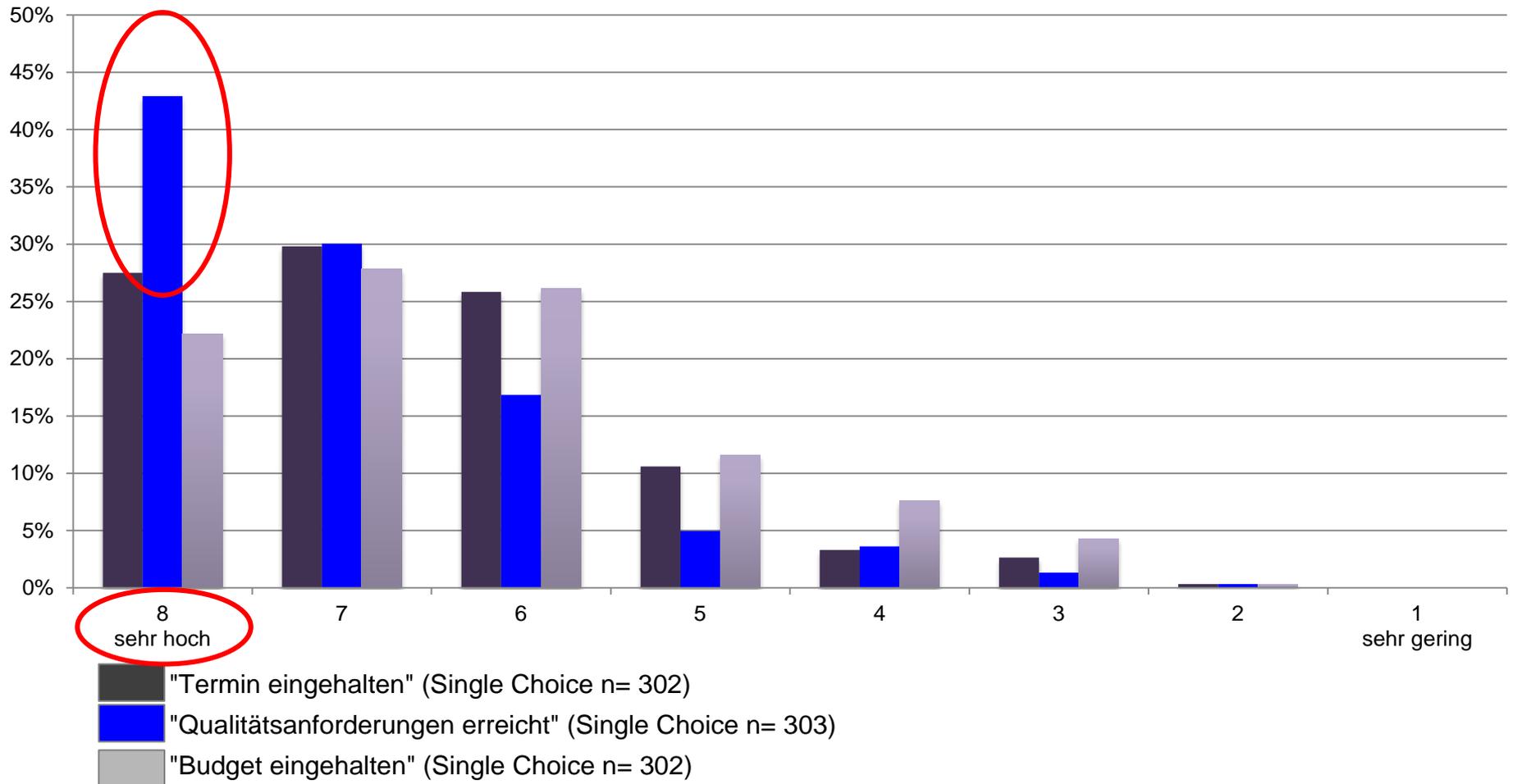


Prof Dr. Ayelt Komus  
Hochschule Koblenz  
University of Applied Sciences  
BPM-Labor

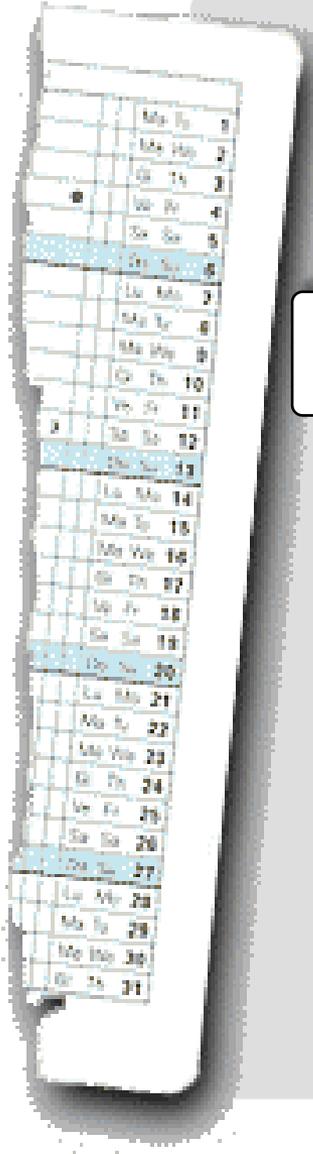


# Qualität dominierend im eisernen Dreieck des Projekterfolgs

Wie würden sie die Relevanz der folgenden Kriterien zur Erreichung eines "erfolgreichen Projektes" einschätzen?



**Ein Projekt  
ist dann erfolgreich,  
*wenn alle sagen,  
es sei erfolgreich.***



Wann ist ein Projekt erfolgreich?

**Zur Person**

Empirische Erkenntnisse

Praktische Empfehlungen

Jede lange Reise...

# 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)

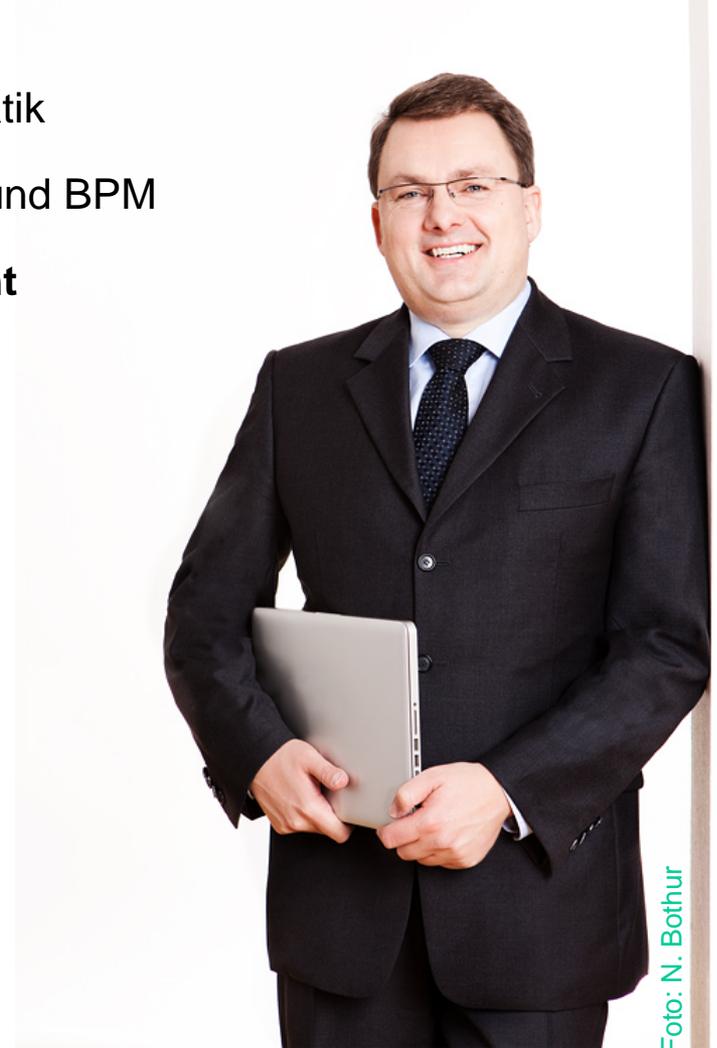
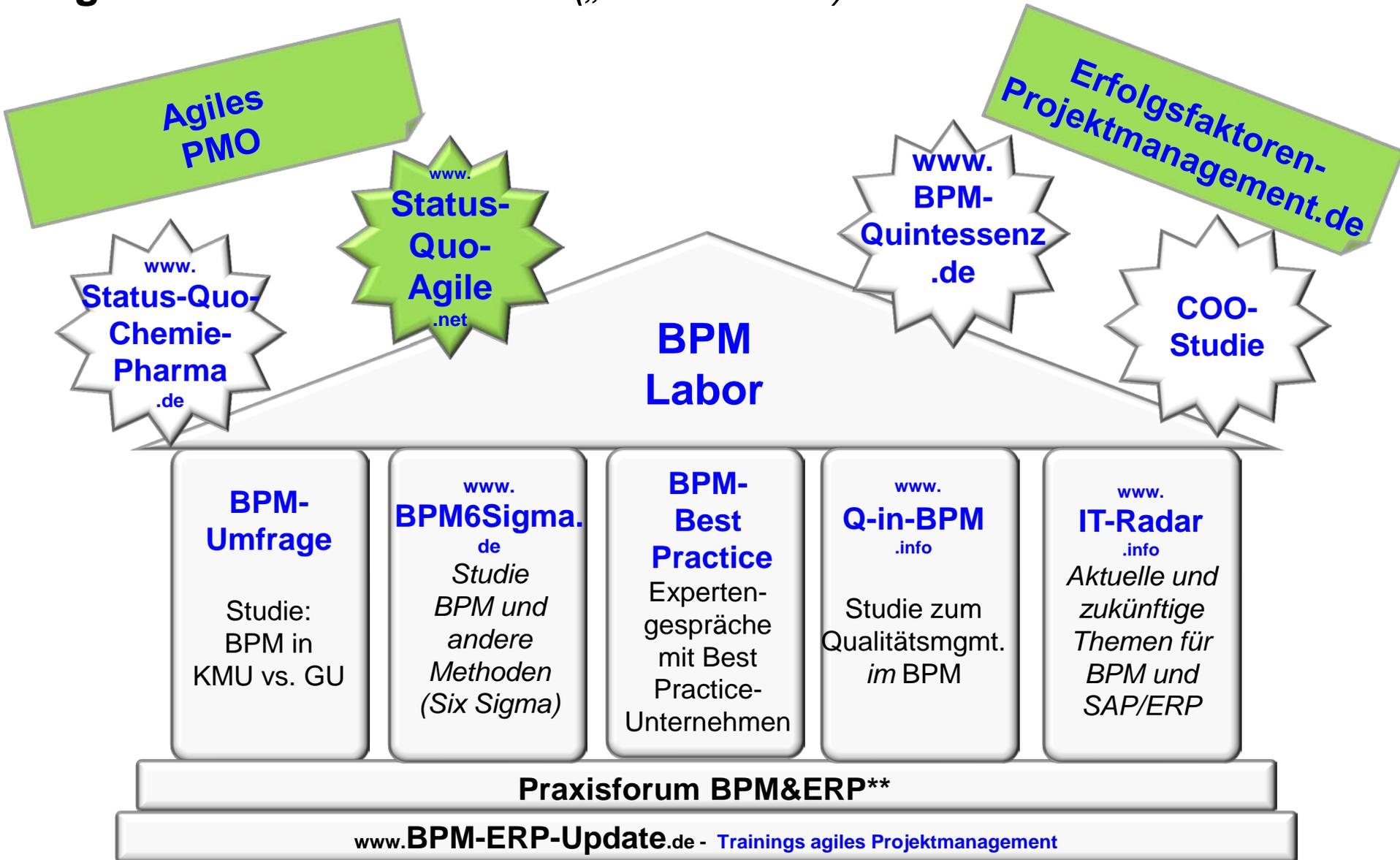


Foto: N. Bothur

Weitere Informationen, Werdegang, aktuelle Veröffentlichungen, Vorträge... unter [www.komus.de](http://www.komus.de)

# Labor für Business Process Management und Organizational Excellence („BPM-Labor“)



\* Labor für Business Process Management und Organizational Excellence

\*\* [www.bpmerp.de](http://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

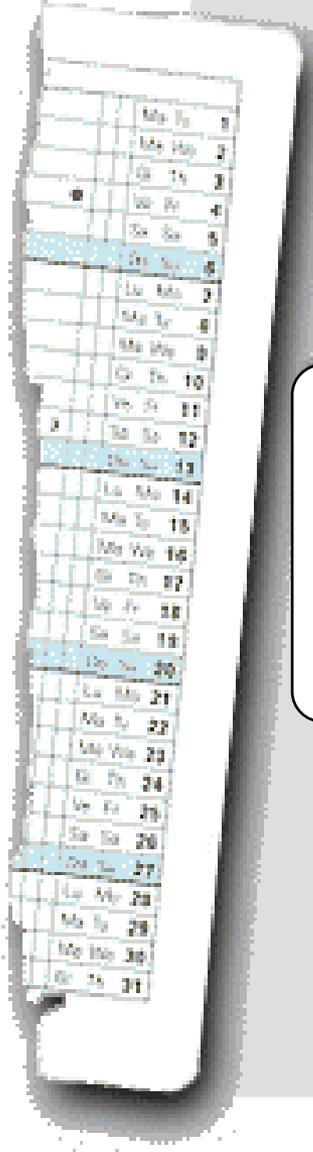


**HEUPEL**  
CONSULTANTS

**Wissen.Wege.Wirkung**

[www.heupel-consultants.de](http://www.heupel-consultants.de)

# Inhalt



Wann ist ein Projekt erfolgreich?

Zur Person

**Empirische Erkenntnisse**

evidenzbasiertes PM: „Erfolgsfaktoren PM“

agile Methoden: „Status Quo Agile“

Praktische Empfehlungen

Jede lange Reise...

# Evidenzbasierte Erfolgsfaktoren „Erfolgsfaktoren im Projektmanagement“

## Hattie-Studie

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

J. Hattie



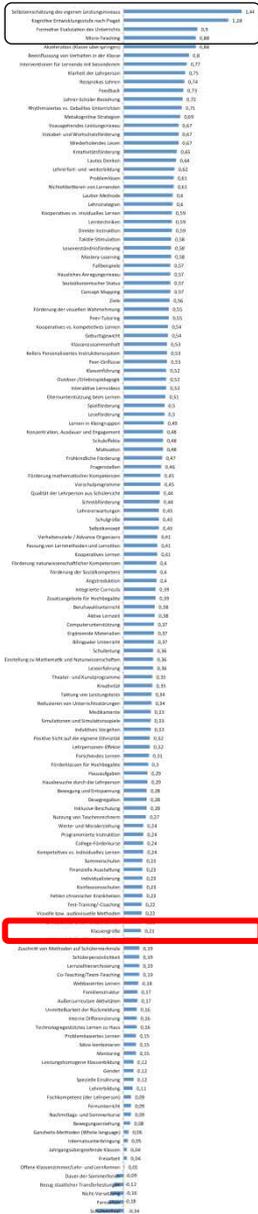
"John Hattie" CC BY-SA 3.0 by User:idunius - Own work. Licensed under CC BY-SA 3.0 via Wikimedia Commons







# Evidenzbasiertes Wissen – Einflussgrößen des Lernerfolgs (5/5)



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”

- Studie zu den Erfolgsfaktoren des Projektmanagements
- 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](http://www.erfolgsfaktoren-projektmanagement.de)



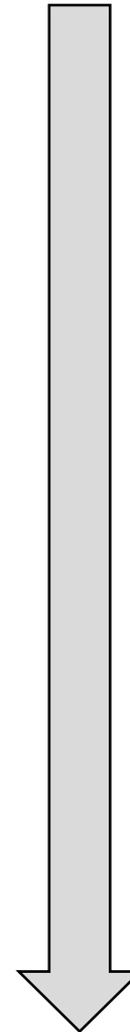
# Top 10 – Einzelfaktoren mit Effektstärke

- |   |      |
|---|------|
| 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 und zur Entwicklung von Innovationen              | 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 wurde 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 mit abnehmender durchschnittliche Effektstärke



Größte durchschnittliche  
Effektstärke der Faktoren  
dieser Kategorien



Geringste durchschnittliche  
Effektstärke

# Effekte nach Kategorien – Effektstärke zu subjektiv

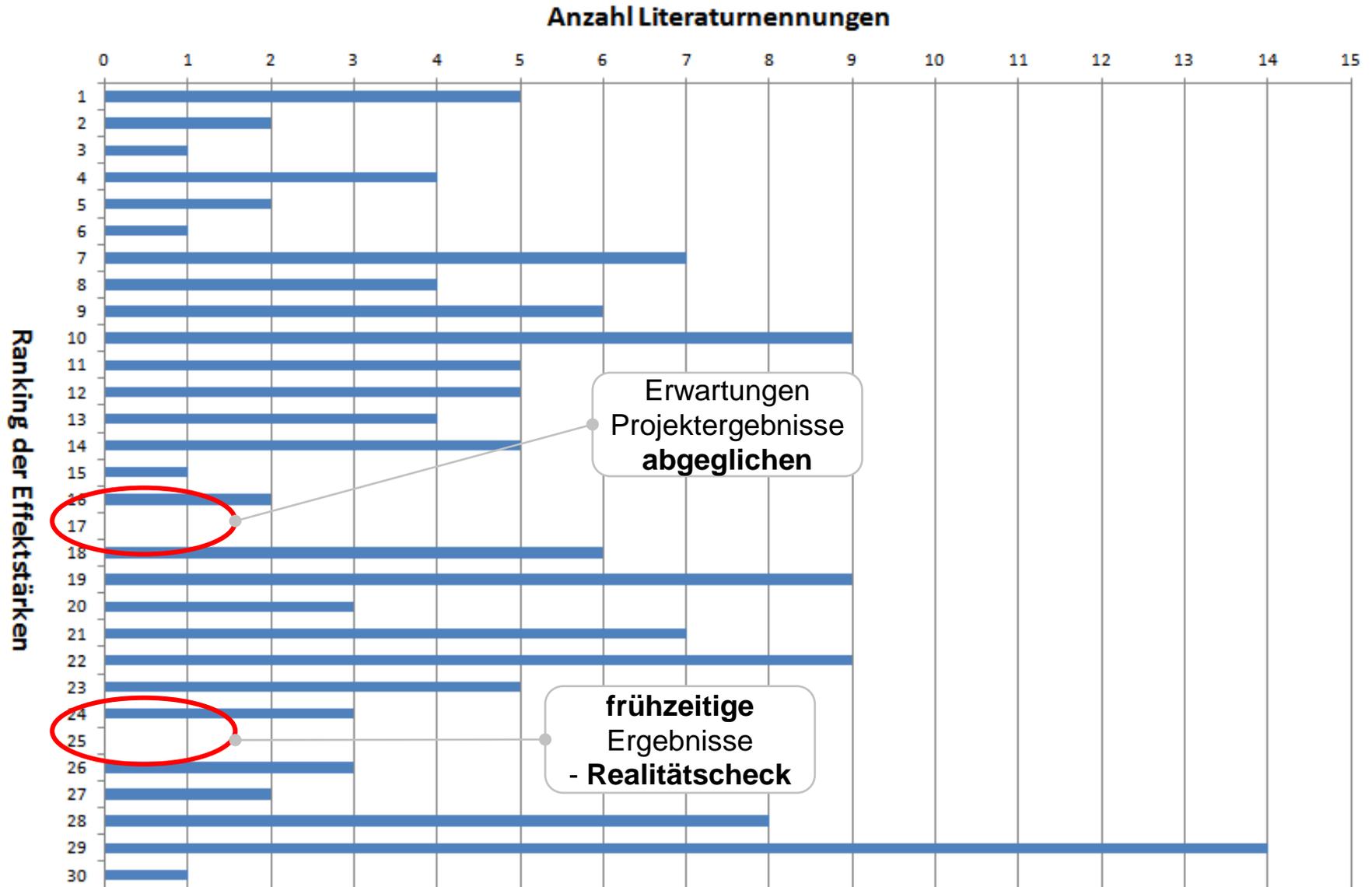
## Evidenzbasiert

- Konfliktmanagement
- Projektaufbauorganisation
- Change Management
- Projektauftrag
- Teammotivation
- Projektteamwork
- Change Request Managements
- Steuern und Entscheiden
- Projektcontrolling
- Projektstandards und Dokumentation
- Qualitätsmanagement
- Risikomanagement
- Projektinitialisierung
- Projektinfrastruktur

## Subjektive Einschätzung

- Projektteamwork
- Steuern und Entscheiden
- Teammotivation
- Projektaufbauorganisation
- Qualitätsmanagement im Projekt
- Konfliktmanagement**
- Projektinitialisierung
- Projektauftrag
- Projektstandards und Dokumentation
- Change Request Management**
- Risikomanagement
- Projektcontrolling**
- Change Management**
- Projektinfrastruktur

# Unterschiedliche Relevanz Effektstärke und Nennung Literatur



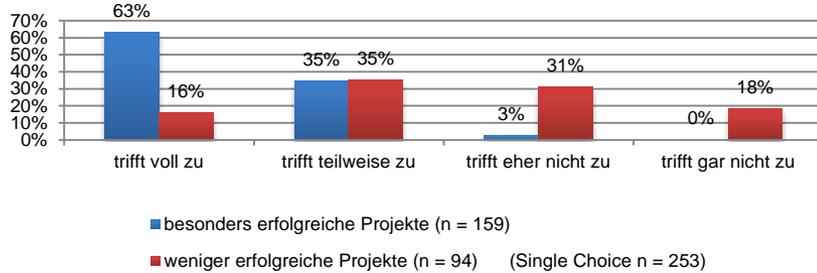
# Begeisterungsfaktoren – Für besonders erfolgreiche Projekte

## Top-Projekte: Kompetenz und Zusammenhalt **im Team**

### Motivation durch angenehmes Klima steigern

Effektstärke: 1,524

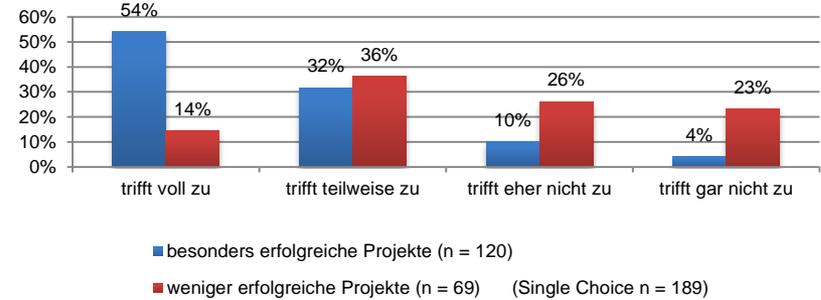
*Der Projektleiter war in der Lage für ein angenehmes Klima innerhalb des Teams zu sorgen und somit die Kreativität, Produktivität und Risikobereitschaft der Mitglieder zu entfalten.*



### Ausgrenzungen jeder Art vermeiden

Effektstärke: 1,047

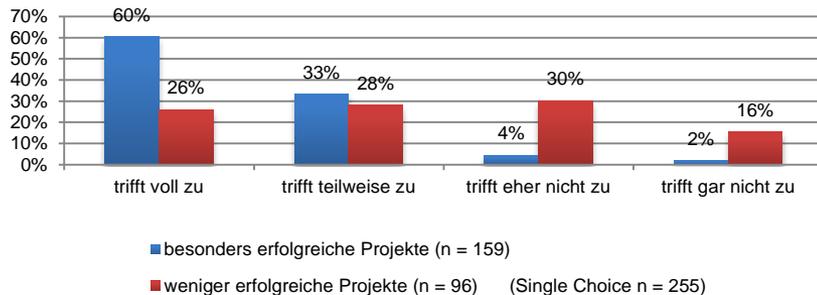
*Ausgrenzungen jeder Art wurde aktiv und integrierend entgegen getreten.*



### Projektleiter mit ausreichender Methodenkompetenz einsetzen

Effektstärke: 1,058

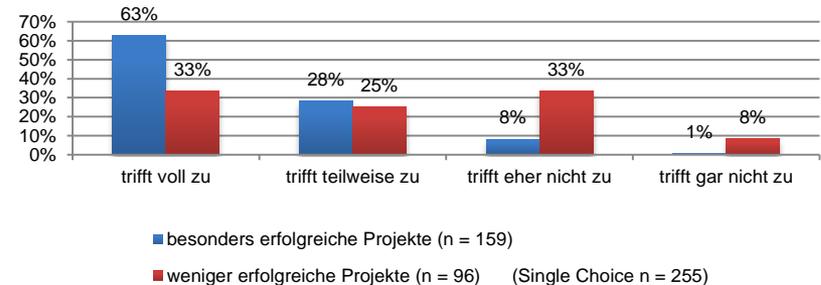
*Der Projektleiter verfügte über ausreichende Methodenkompetenzen und war in der Lage diese optimal einzusetzen.*



### Projektleiter mit fachlicher Erfahrung

Effektstärke: 0,482

*Der Projektleiter verfügte, aufgrund bereits in der Vergangenheit durchgeführter Projekte, über ausreichend fachliche Erfahrung im Anwendungsbereich.*



\* Faktoren, die geringen Einfluss bei Nichteinhaltung, jedoch einen positiven Einfluss bei Einhaltung hatten.

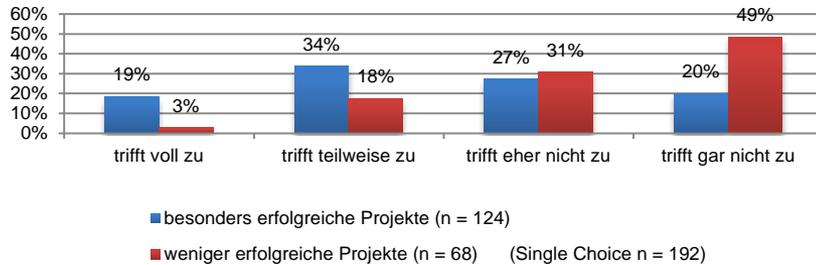
# Basisfaktoren – Zur Vermeidung von Misserfolgen

## Flop-Projekte: Defizite bei Stakeholder- und Risikomanagement

### Stakeholderanalyse bewerten

Effektstärke: 0,799

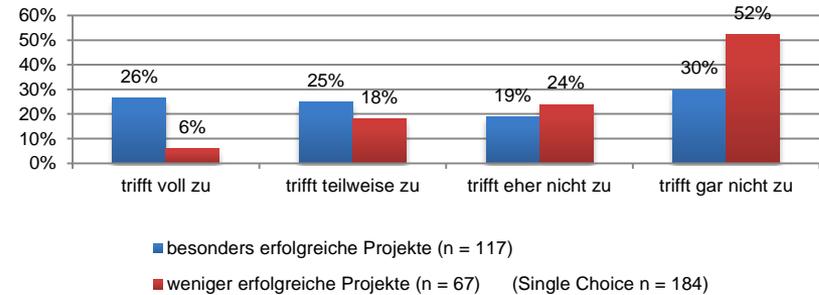
Stakeholder-Gruppen wurden systematisch und regelmäßig durch eine Stakeholder-Analyse bzgl. Interessen, Einflusspotenzial und Neigung zur aktiven Einflussnahme bewertet.



### Betroffene Fachabteilungen im Risikomanagement integrieren

Effektstärke: 0,643

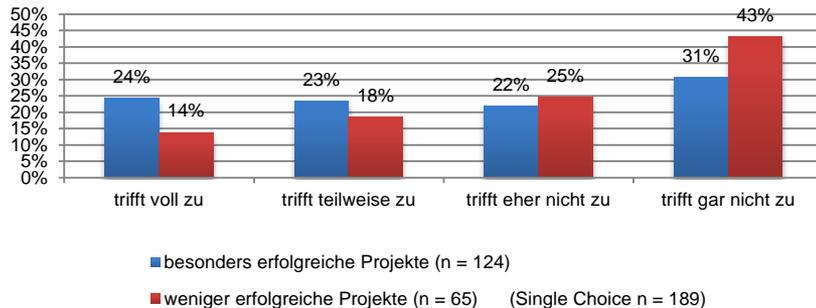
Zur Identifikation und Bewertung der Risiken waren folgende Interessengruppen eingebunden: **Betroffene Fachabteilungen**



### Risiken beschränken

Effektstärke: 0,337

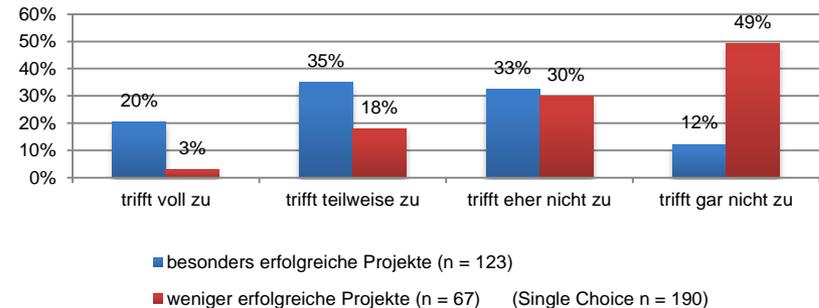
Es hat eine Beschränkung der aktiv gemanagten Risiken stattgefunden (z.B. Top Ten).



### Effektives Risikomanagement betreiben

Effektstärke: 0,977

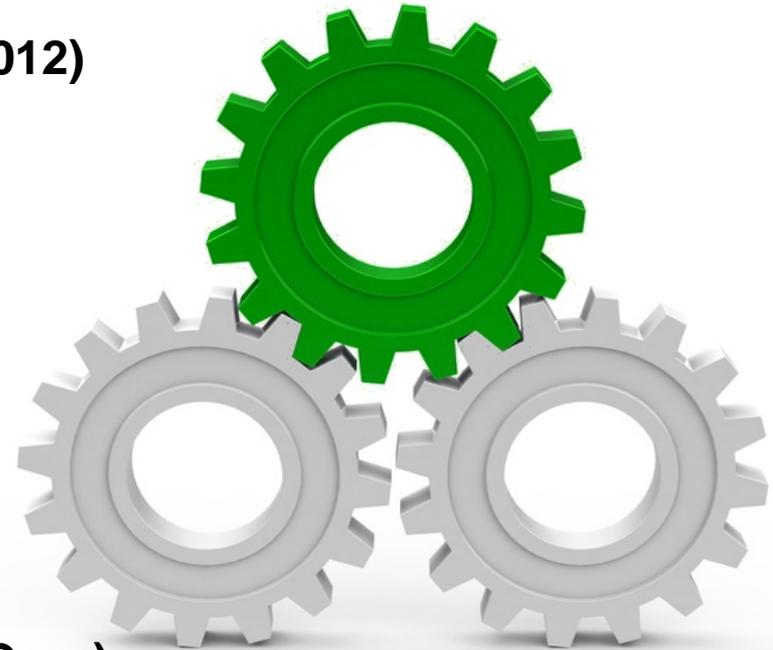
Es existierte ein effektives und detailliertes Risiko-Management.



\* Faktoren, die einen negativen Einfluss bei Nichteinhaltung, jedoch keinen erheblichen positiven Einfluss bei Einhaltung hatten.

# Agile Methoden

- **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

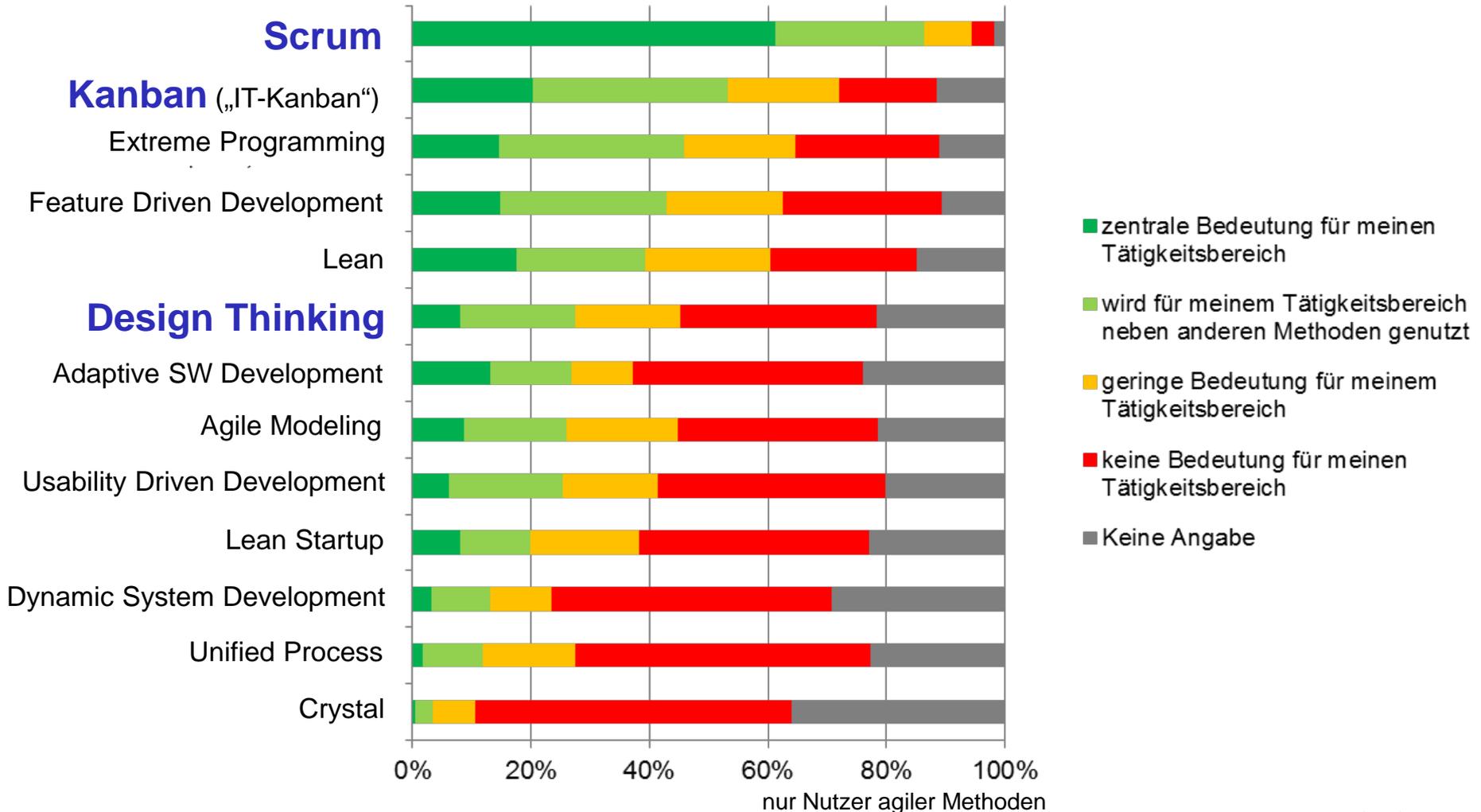
[www.status-quo-agile.de](http://www.status-quo-agile.de)



# Meistgenutzte agile Methoden

## Scrum und IT-Kanban meistgenutzte agile Methoden

Welche Bedeutung haben die jeweiligen Methoden für Ihren Bereich?



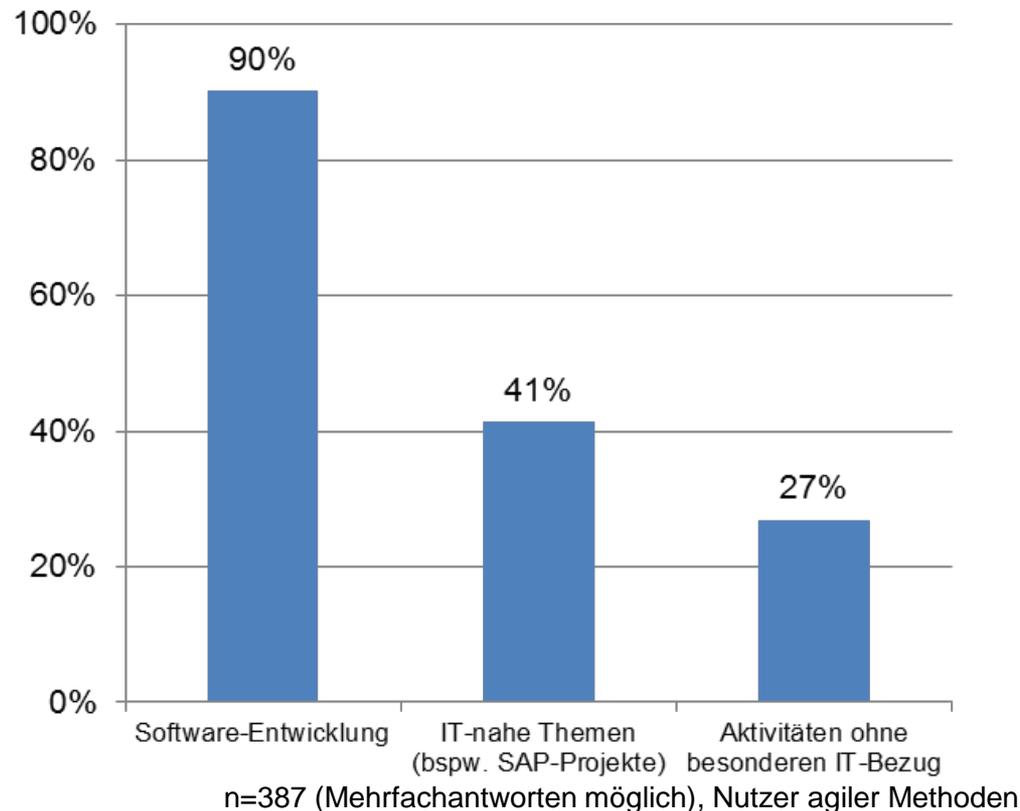
Quelle: Status Quo Agile 2014

[www.status-quo-agile.de](http://www.status-quo-agile.de)

# Anwendungsbereiche agiler Methoden

Agile Methoden werden inzwischen in den unterschiedlichsten Bereichen eingesetzt

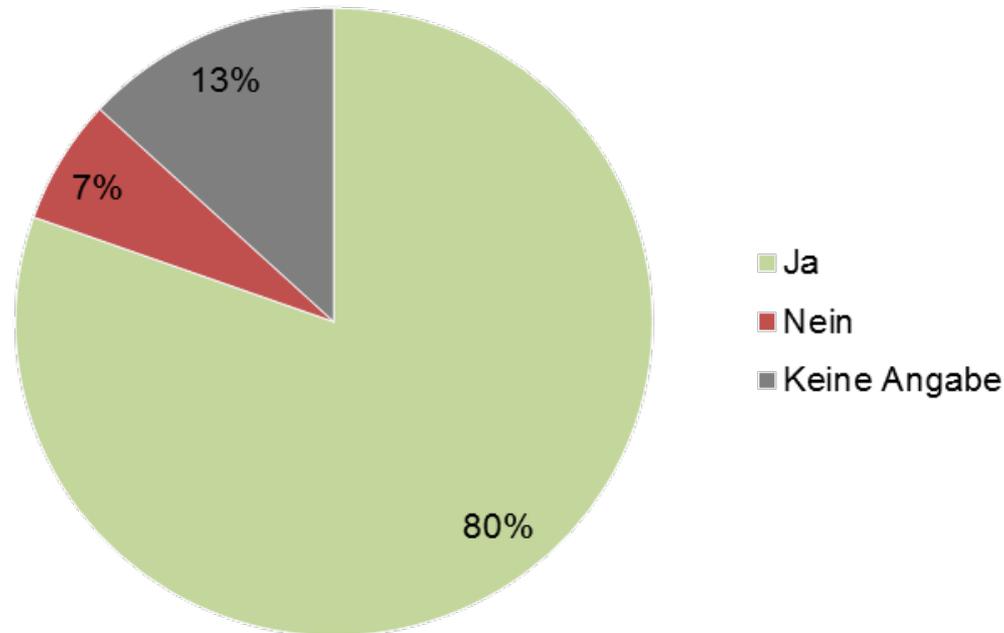
*In welchen Themenbereichen nutzen Sie agile Methoden bzw. agiles Projektmanagement?*



# 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?*

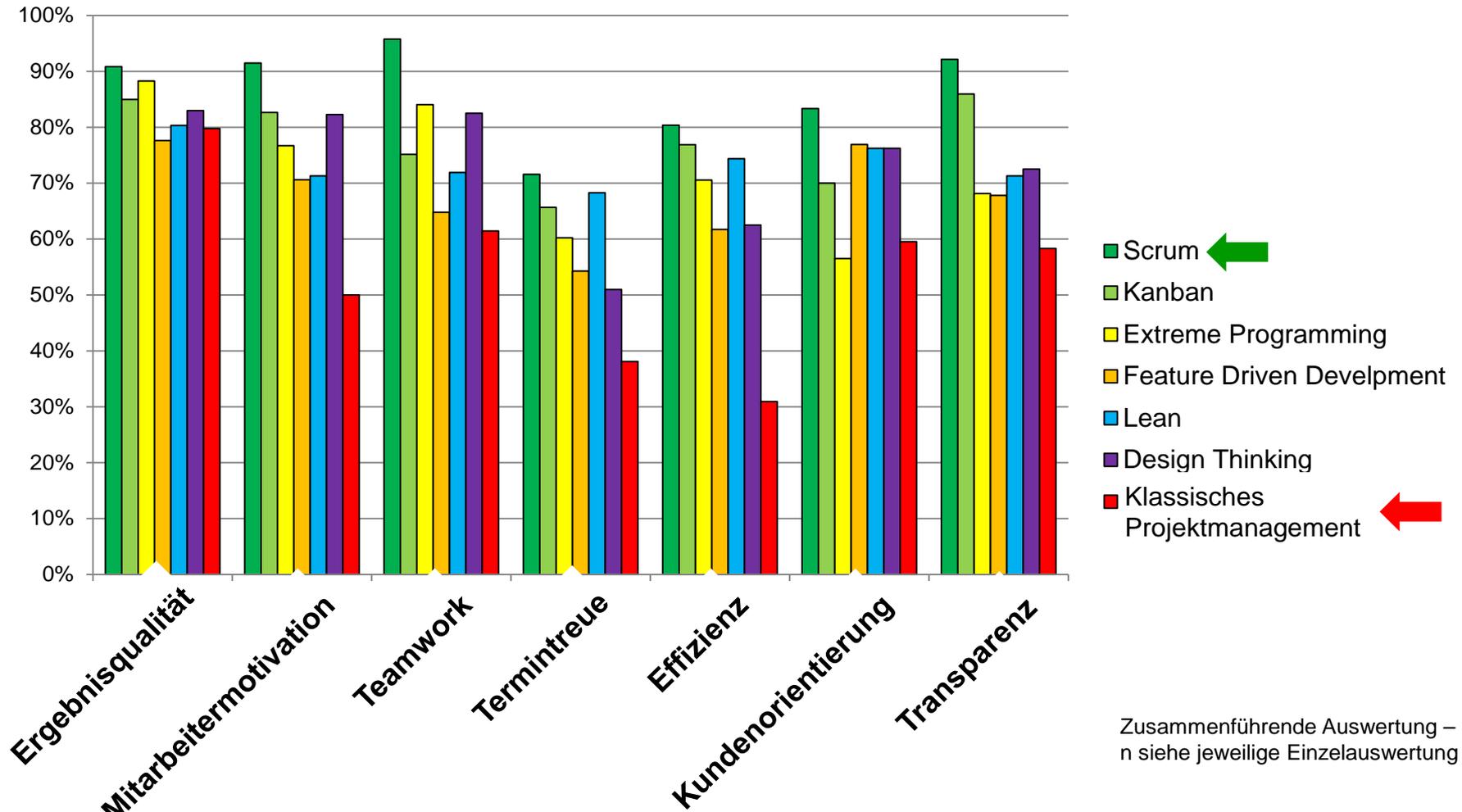


n=388 (Nur eine Antwort möglich), nur Anwender agiler Methoden

# 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

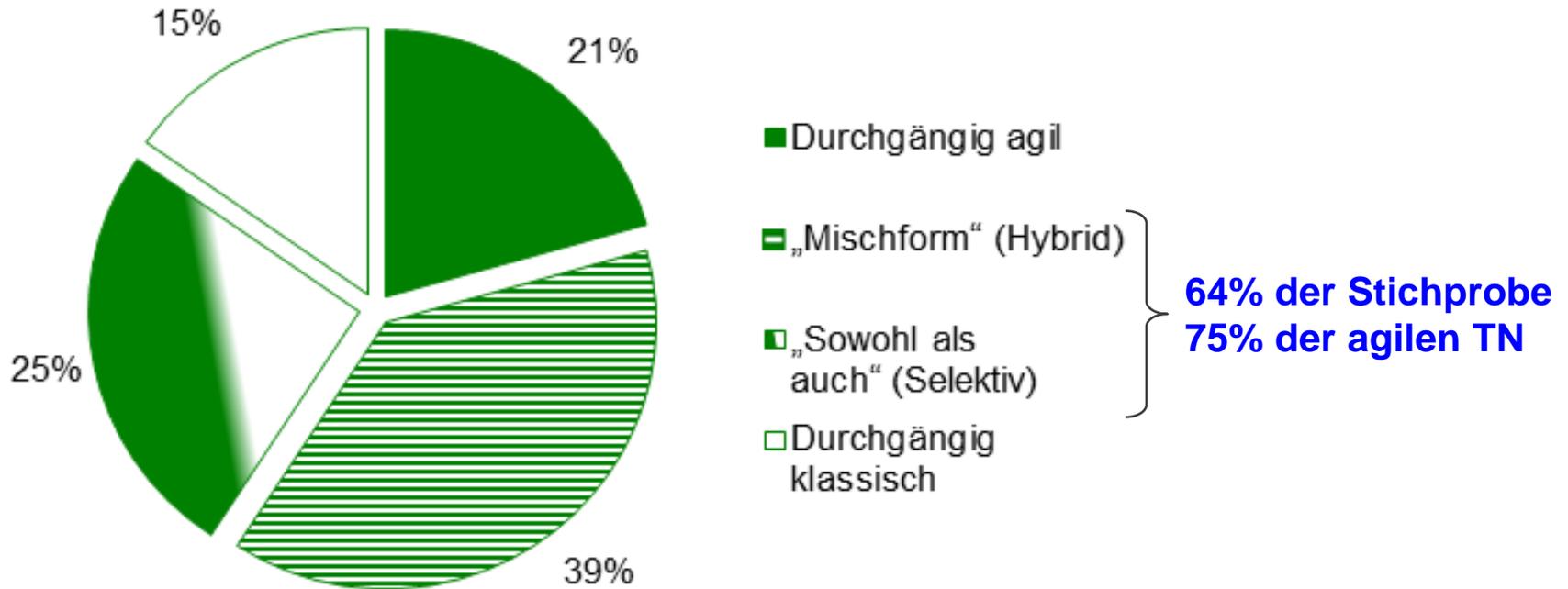
Zusammenführende Auswertung –  
n siehe jeweilige Einzelauswertung

[www.status-quo-agile.de](http://www.status-quo-agile.de)

# Nutzungsformen - Agile Methoden

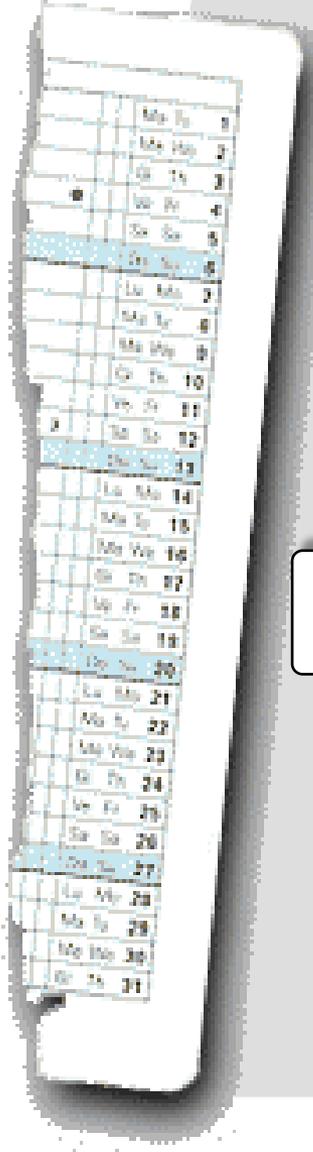
Hybride und fallweise Anwendung dominieren in der Praxis

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



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

# Inhalt



- Wann ist ein Projekt erfolgreich?
- Zur Person
- Empirische Erkenntnisse
- Praktische Empfehlungen**
- Jede lange Reise...

# 3 Konsequenzen für das Projektmanagement

- **Einfachheit, Klarheit, Verbindlichkeit**

*Rollen, Ziele, Konflikte, Estimation, Feedbacks, Reporting...*

- **Fehlerkultur, Testen, Vorgehen in kleinen Schritten**

- **Agile Kultur und agile Elemente nutzen**



Klarheit, Einfachheit

Klarheit, Einfachheit  
*in der Planung*

# Wie genau wir uns irren...

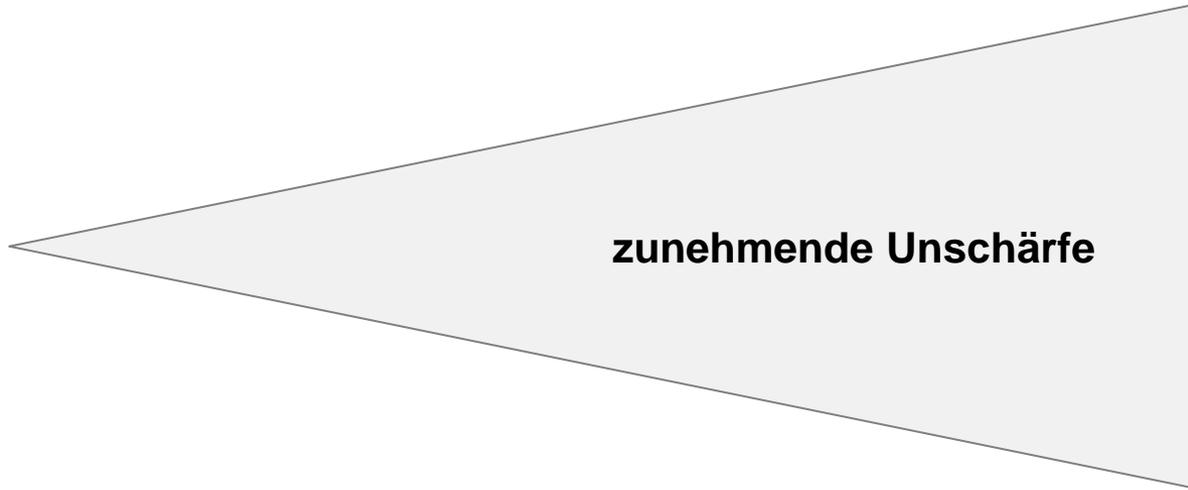
*Die Frage ist ja  
eigentlich nur noch,  
wie genau wir uns irren.*

Teilnehmer 1-Tages-WS agiles PM

# Planung über Zeitverlauf

*Wissens/  
Prognose-  
unsicherheit*

**zunehmende Unschärfe**

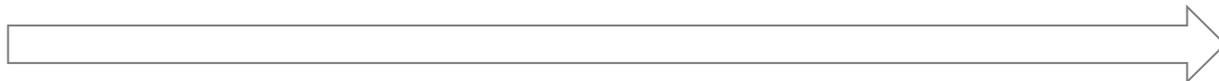


*Detaillierungs-  
grad  
Planung*

**impliziter  
Planungsansatz  
PSP, Gantt etc.**



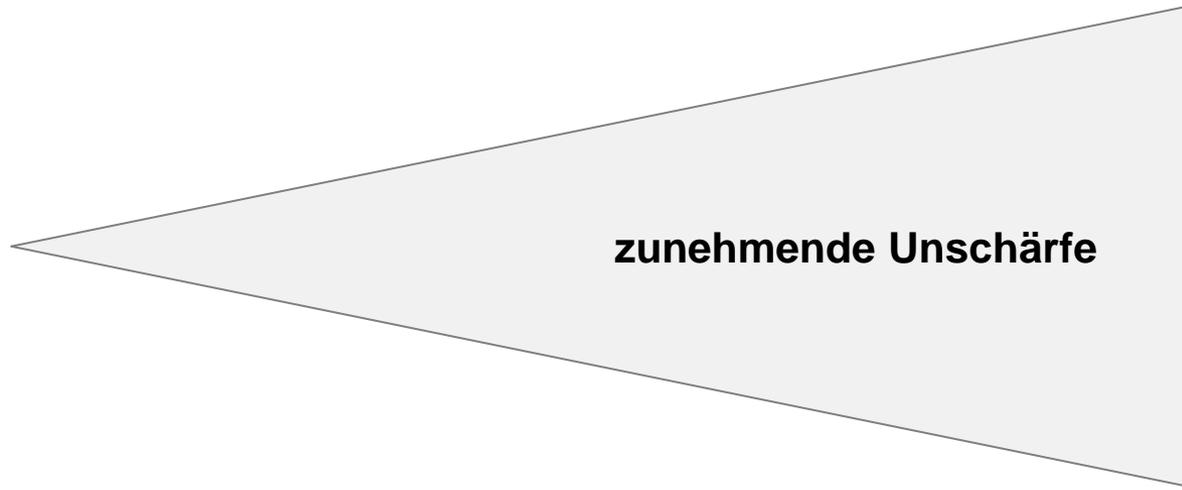
*Heute*



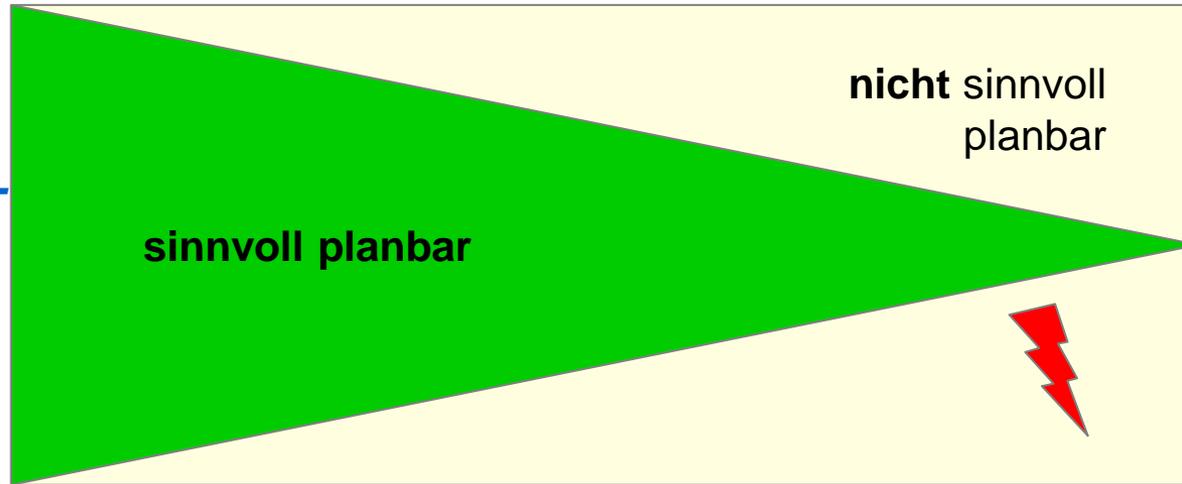
*Zukunft*

# Planung über Zeitverlauf

*Wissens/  
Prognose-  
unsicherheit*



*Detaillierungs-  
grad  
Planung*



Heute



Zukunft

# Planung über Zeitverlauf

Wissens/  
Prognose-  
unsicherheit

**Langfristig:**  
**Klar, aber nicht detailliert**

Detaillierungs-  
grad  
Planung

**Kurzfristig:**  
**Operativ und detailliert**

Heute

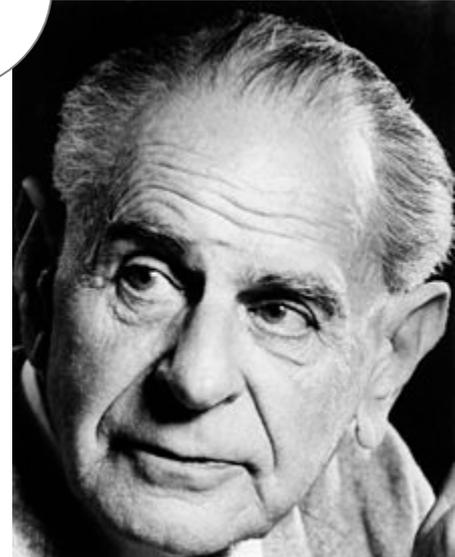
Zukunft

Klarheit, Einfachheit  
*in Zielabgleich, Steuerung und Controlling*

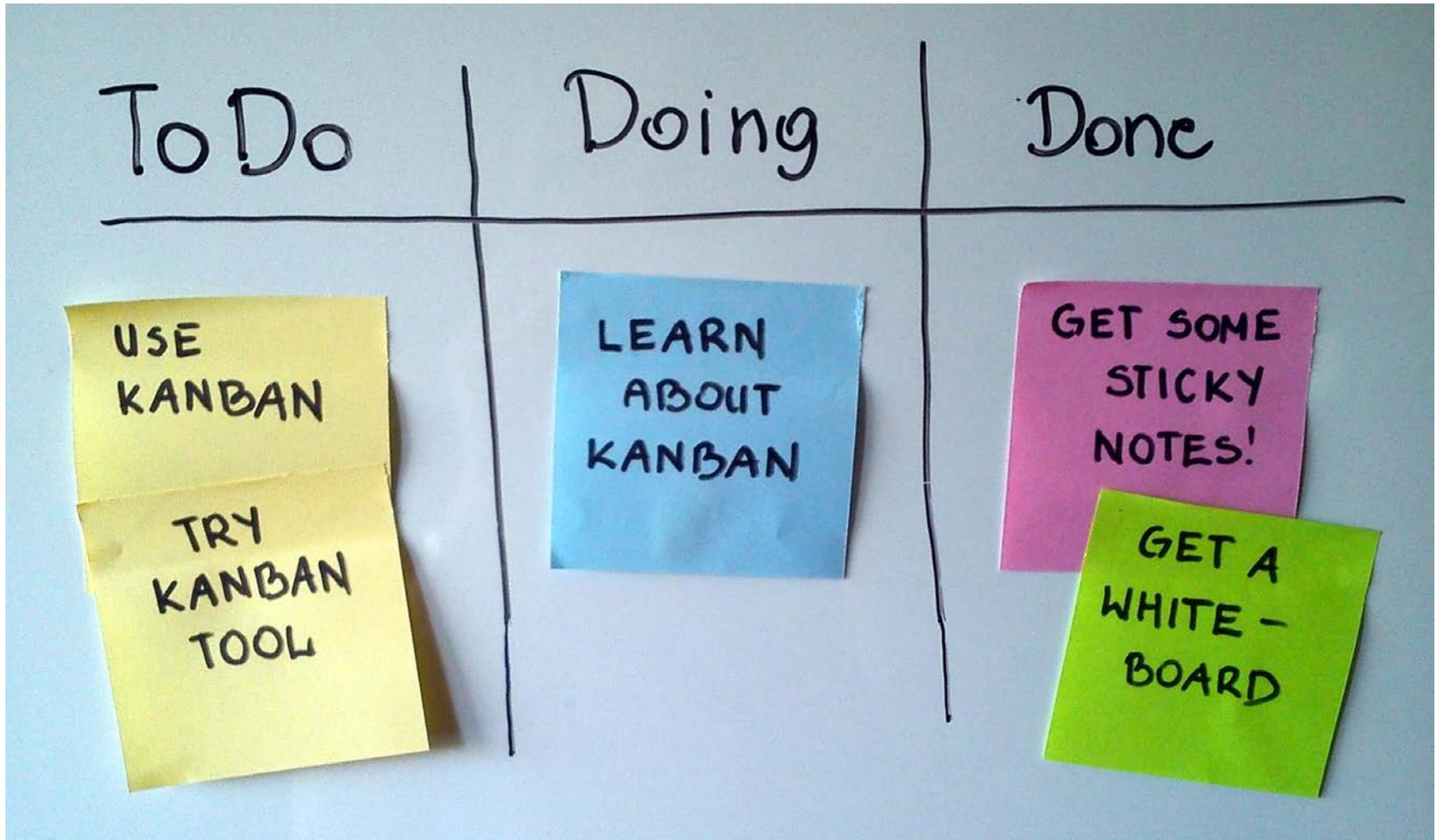
# Einfach und klar

*Wer's nicht einfach und klar  
sagen kann, der soll schweigen  
und weiterarbeiten,  
bis er's klar sagen kann.*

Sir Karl Popper



# “Die Macht der Pappe”\*



CC BY-SA 3.0 Jeff.Iasovski via Wikimedia

## Einfachheit

- Kanban Board
- User Story
- Time Boxing
- Inkremente („Sprints“)
- ...

CC BY-SA 3.0 Jeff.Iasoveki via Wikimedia

Klarheit, Einfachheit  
*im Produkt*

# Einfachheit in der Lösung



Testen

# Standards und ihre Umsetzung



# Wollen Menschen Schuhe online kaufen?

- Gehe in den Schuhladen
- Fotografiere Schuhe
- Stelle die Fotografien im Shop online

*Wenn Kunde kauft...*

- Gehe in Schuhladen, kaufe Schuhe
  - Kaufe Versandmaterialien
  - Versende Schuhe
  - Stelle Rechnung per Word
- ➔ Lerne, optimiere, standardisiere und automatisiere



1999: Start  
2008: 1 Mrd. Umsatz  
Danach amazon

# Testen! Echtes Feed-back generieren

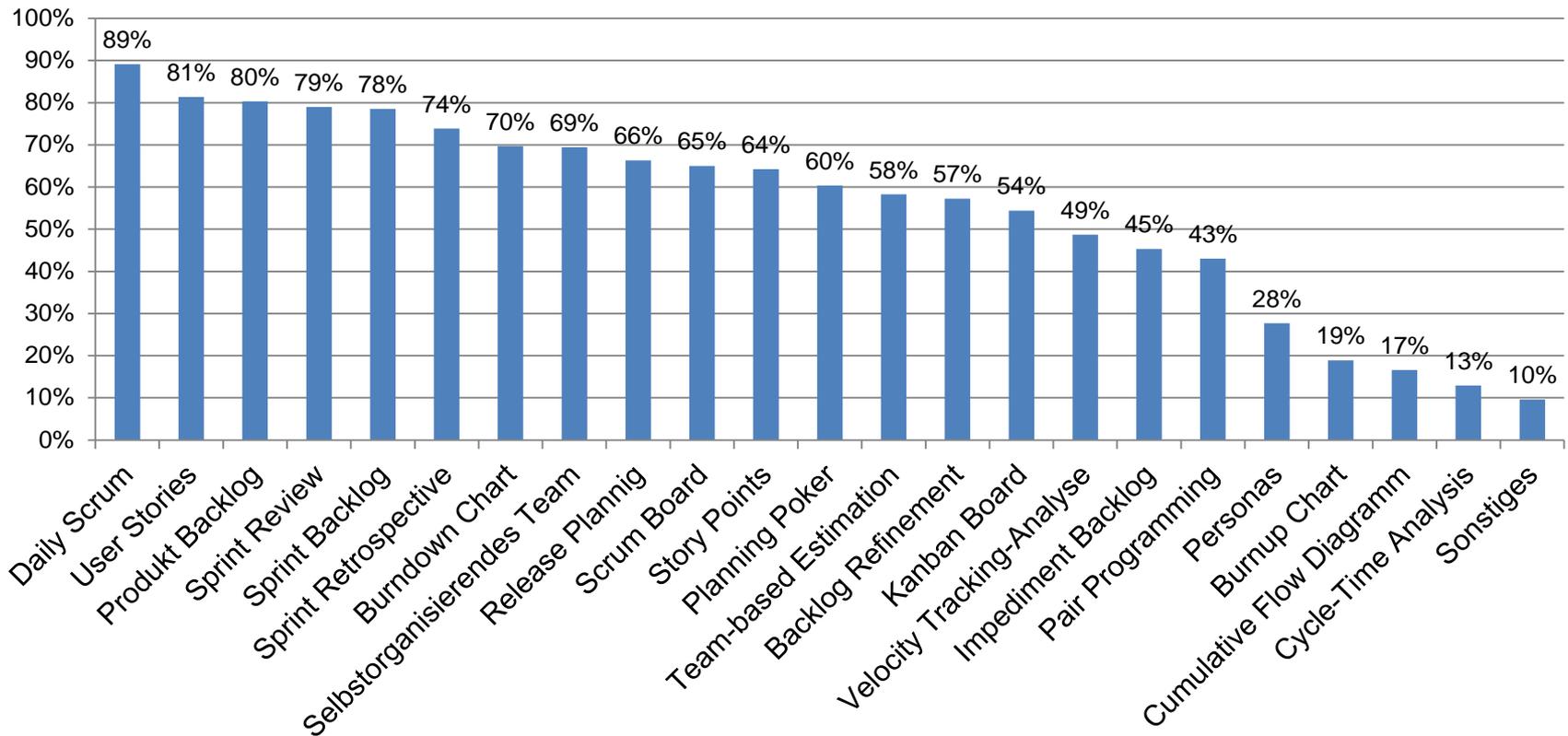


# Agile Kultur – Agile Methodenelemente

# 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](http://www.status-quo-agile.de)

# Agile Elemente in hybriden Ansätzen

- 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
- ...

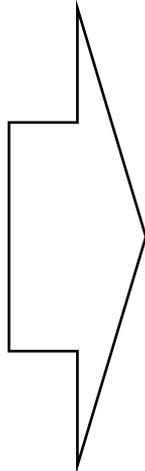
# Beispiel für Customizing agiler Methodik

## 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 Teamstester-treffen	Ohne Widerspruch	Ergänzend möglich	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Wahrscheinlich problematisch	Wahrscheinlich problematisch	Wahrscheinlich problematisch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch

Agile Elemente



# Beispiel für Customizing agiler Methodik

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



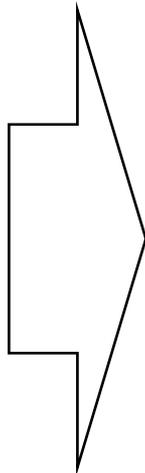
Parameter Element	Nicht-Entwicklungs-Projekt	Bewährtes Standardverfahren	Projektziele scharf umrissen	Change Requests nicht zu erwarten	Großes, unselbstständiges Projektteam	Starre Projektkultur des Auftraggebers	Externe Lieferanten & Dienstleister vorhanden	Wenige Stakeholder	Hohe Anforderungen an Compliance / 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	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
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
Tägliche Teamstester-treffen	Ohne Widerspruch	Ergänzend möglich	Schätzheuristiken	Ohne Widerspruch	Ergänzend möglich	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Wahrscheinlich problematisch	Wahrscheinlich problematisch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch
			Planungsheuristiken	Ohne Widerspruch	Ergänzend	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Wahrscheinlich	Wahrscheinlich	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch

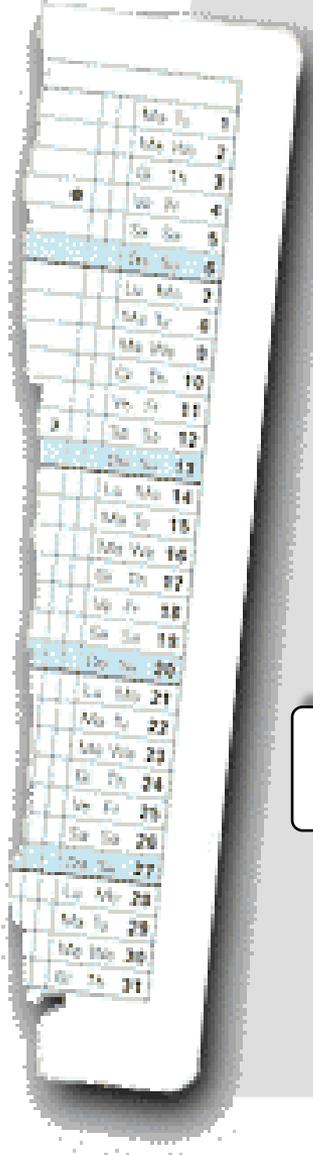
Parameter Element	Nicht-Entwicklungs-Projekt	Bewährtes Standardverfahren	Projektziele scharf umrissen	Change Requests nicht zu erwarten	Großes, unselbstständiges Projektteam	Starre Projektkultur des Auftraggebers	Externe Lieferanten & Dienstleister vorhanden	Wenige Stakeholder	Hohe Anforderungen an Compliance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



# Inhalt



- Wann ist ein Projekt erfolgreich?
- Zur Person
- Empirische Erkenntnisse
- Praktische Empfehlungen
- Jede lange Reise...**

# 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

- Teilnahme “agiles PMO”   
[www.komus.de/PMO](http://www.komus.de/PMO)
- 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

# **Agiles Projektmanagement**

## Scrum, Kanban, Design Thinking in das Projektmanagement integrieren

1-Tages Intensiv Workshop, 22.9.2015

*Anmeldung und Information*  
*[www.komus.de/scrum](http://www.komus.de/scrum)*

Ich freue mich auf eine  
beachtliche Diskussion!



[www.komus.de](http://www.komus.de)  
[www.bpm-labor.de](http://www.bpm-labor.de)  
[www.bpmerp.de](http://www.bpmerp.de)  
[www.heupel-consultants.de](http://www.heupel-consultants.de)

[www.komus.de/pmo](http://www.komus.de/pmo)

Vorträge unter: [www.komus.de/vortrag](http://www.komus.de/vortrag)

## Kontakt:

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