

GPM-Studie Status Quo Agile 2014 GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

- Agiles und klassisches Projektmanagement - Miteinander statt gegeneinander



PM Forum 2014

Nürnberg

29.10.2014

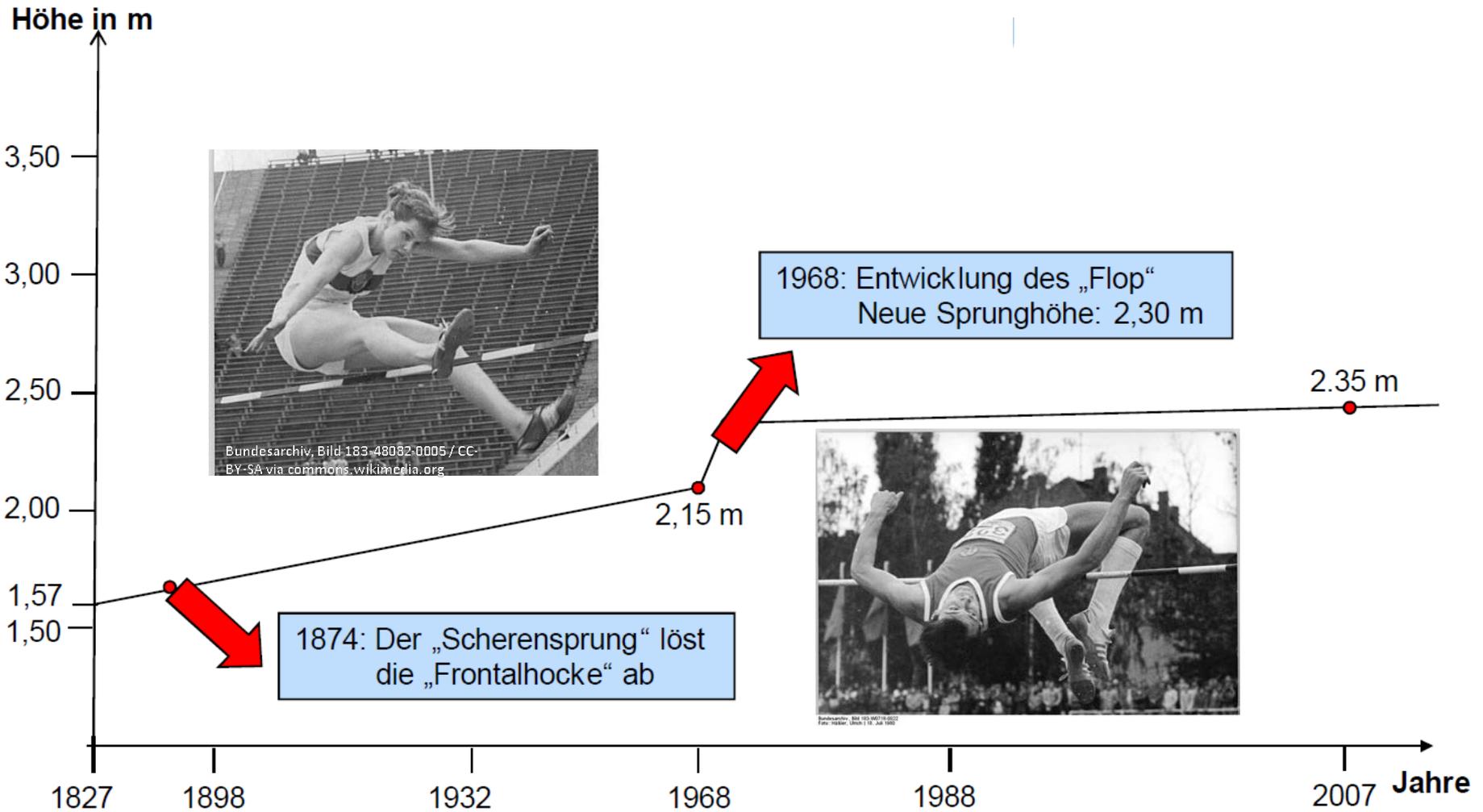
Prof. Dr. Ayelt Komus

www.komus.de

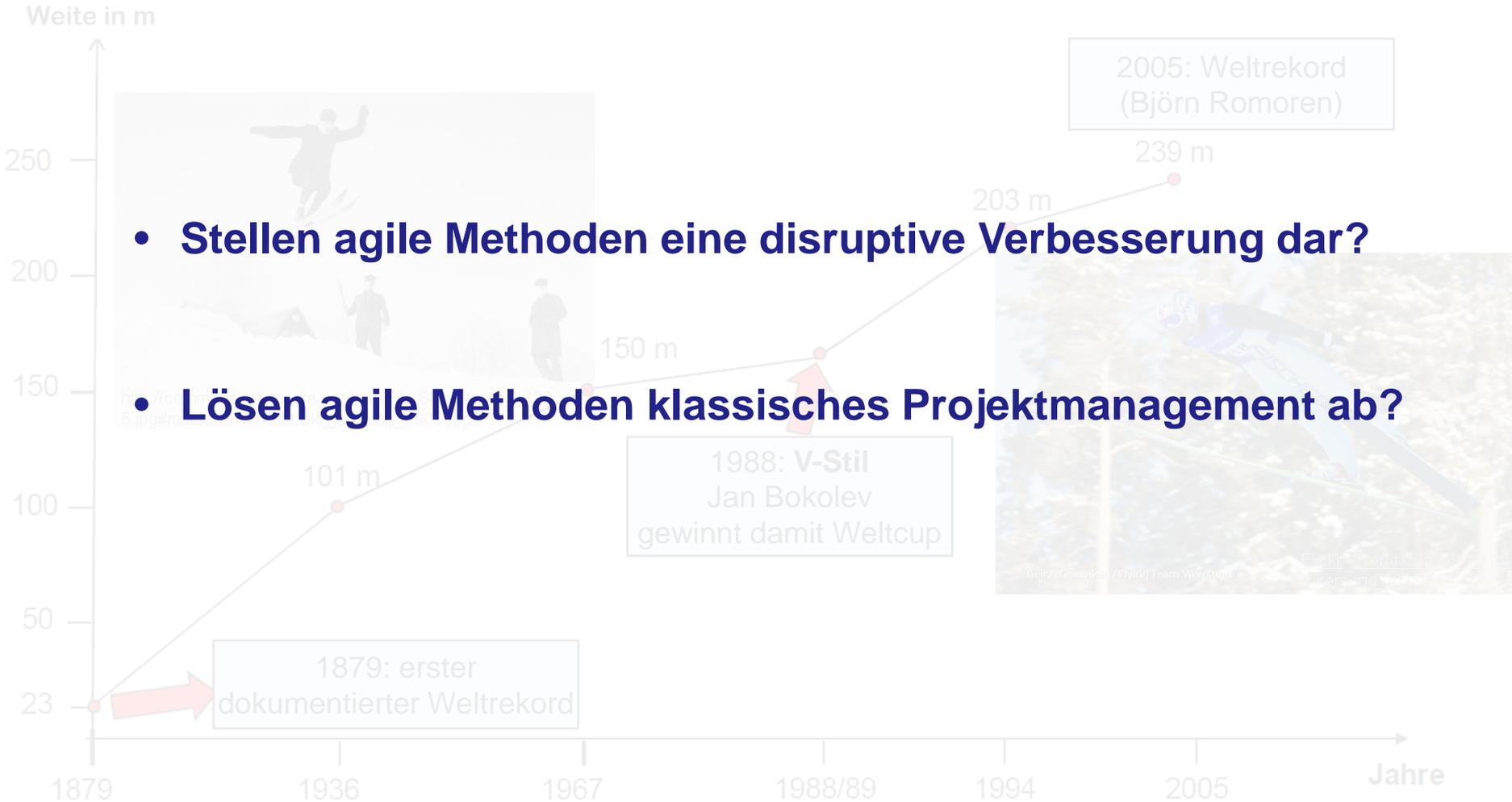
www.status-quo-agile.de

www.status-quo-agile.net

Beispiel disruptive Verbesserung: Der „Flop“



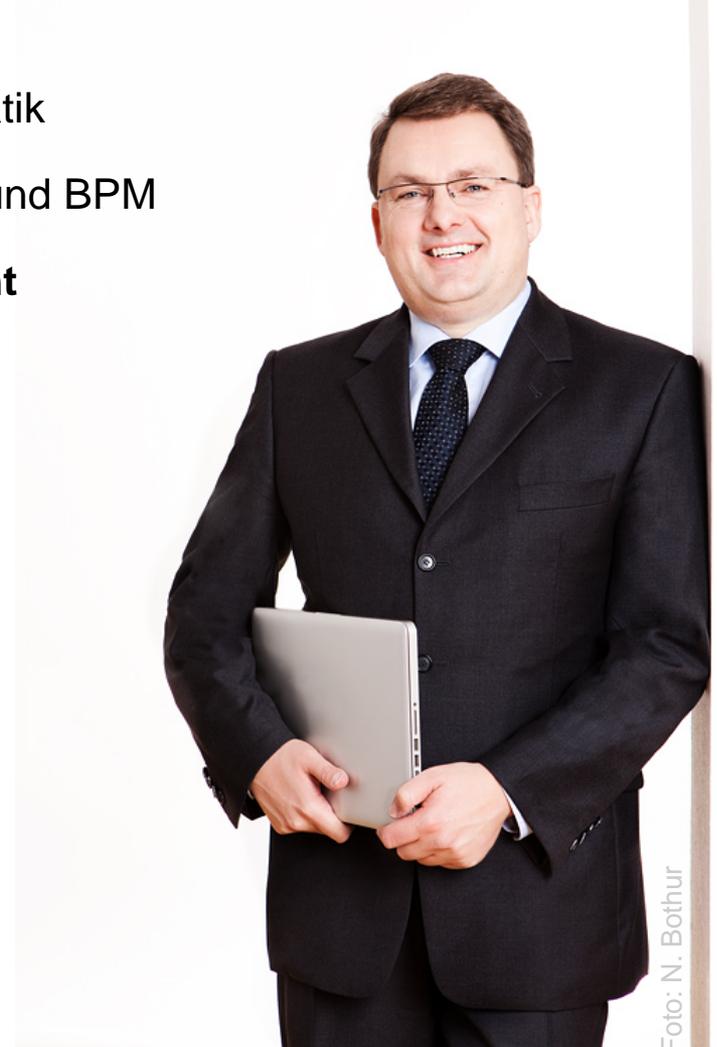
Fragen Status Quo Agile



Quelle: Jens Böcker, Bonner Management Forum Nov 2007 – Breaking the Rules www.bonner-management-forum.de/

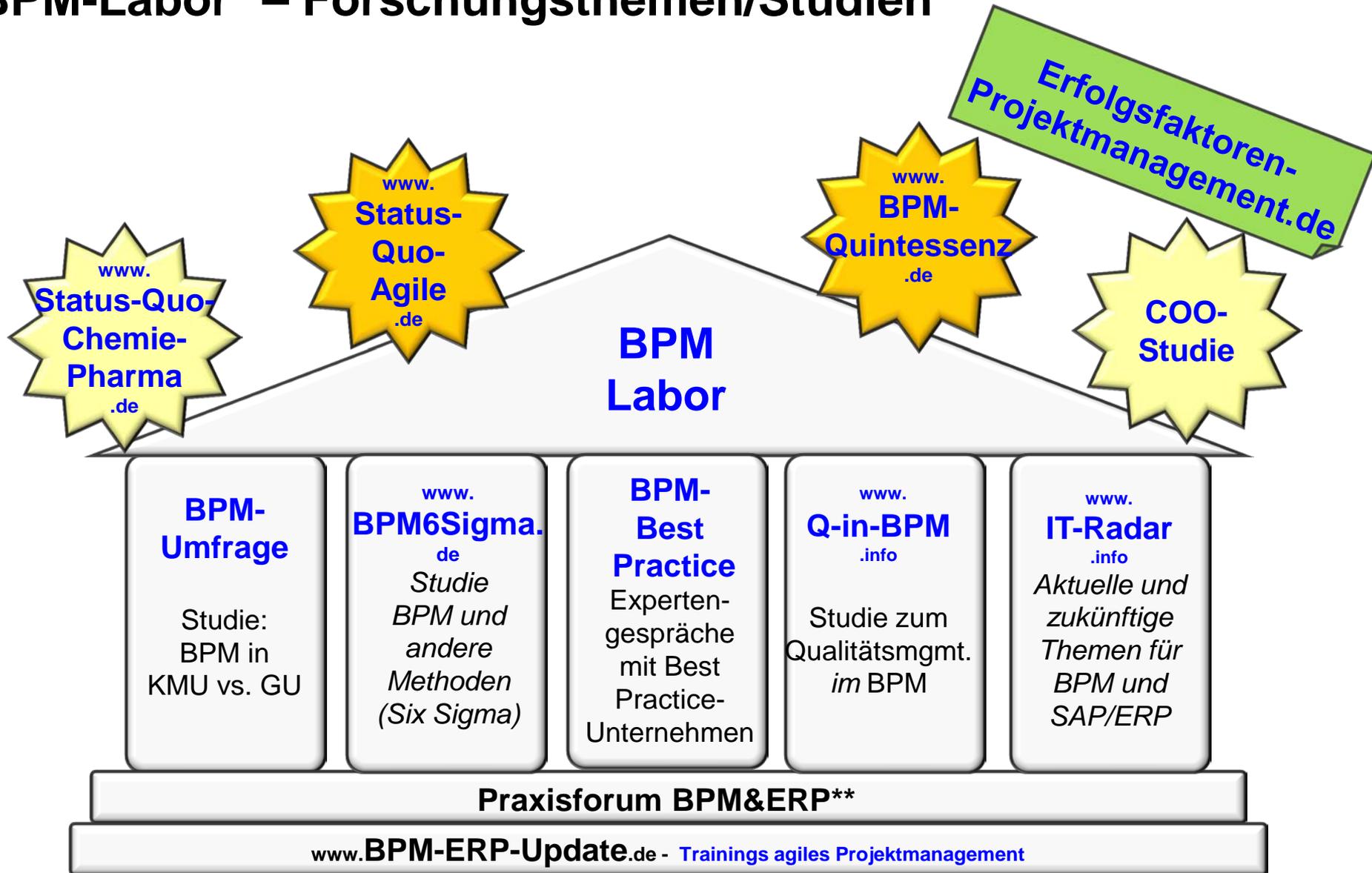
Prof. Dr. Ayelt Komus

- 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** (Scrum Alliance und B. Gloger)



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

BPM-Labor* – Forschungsthemen/Studien

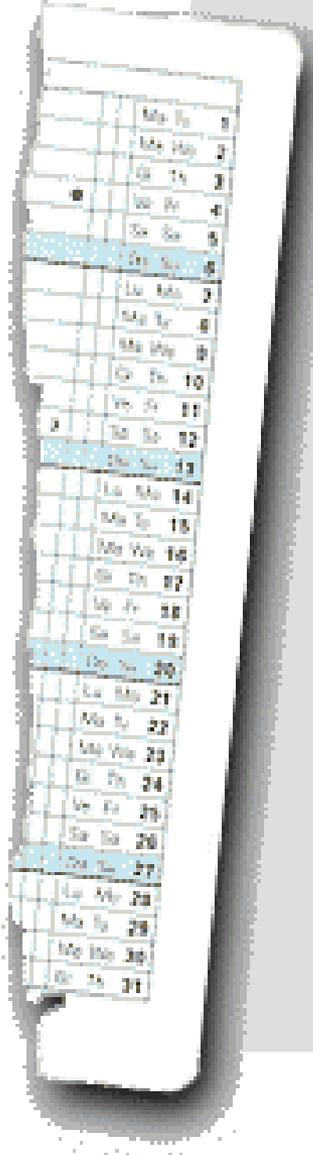


* Labor für Business Process Management und Organizational Excellence

** www.bpmerp.de

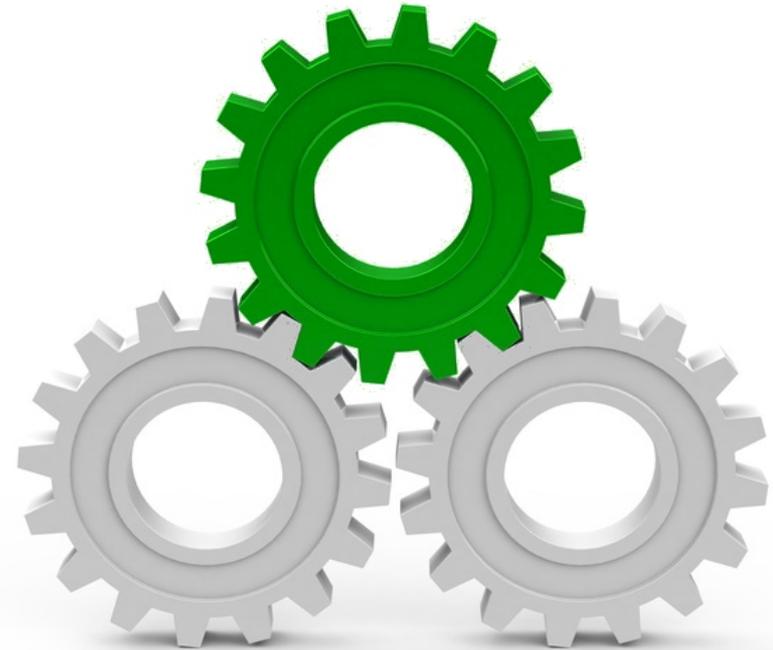
*** Praxisworkshops Prof. Komus/Prof. Gadatsch

Inhalte



- Motivation und persönlicher Hintergrund
- Studie Status Quo Agile 2014
- Nutzungsdauer und Anwendungsfelder
- Genutzte Methoden
- Erfolgsquoten agiler Methoden und klassischen PMs
- Nutzungsformen (hybrid, selektiv, ...)
- Genutzte Techniken
- Wann welche Methodik?
- Quintessenz: Empfehlung zum Vorgehen

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



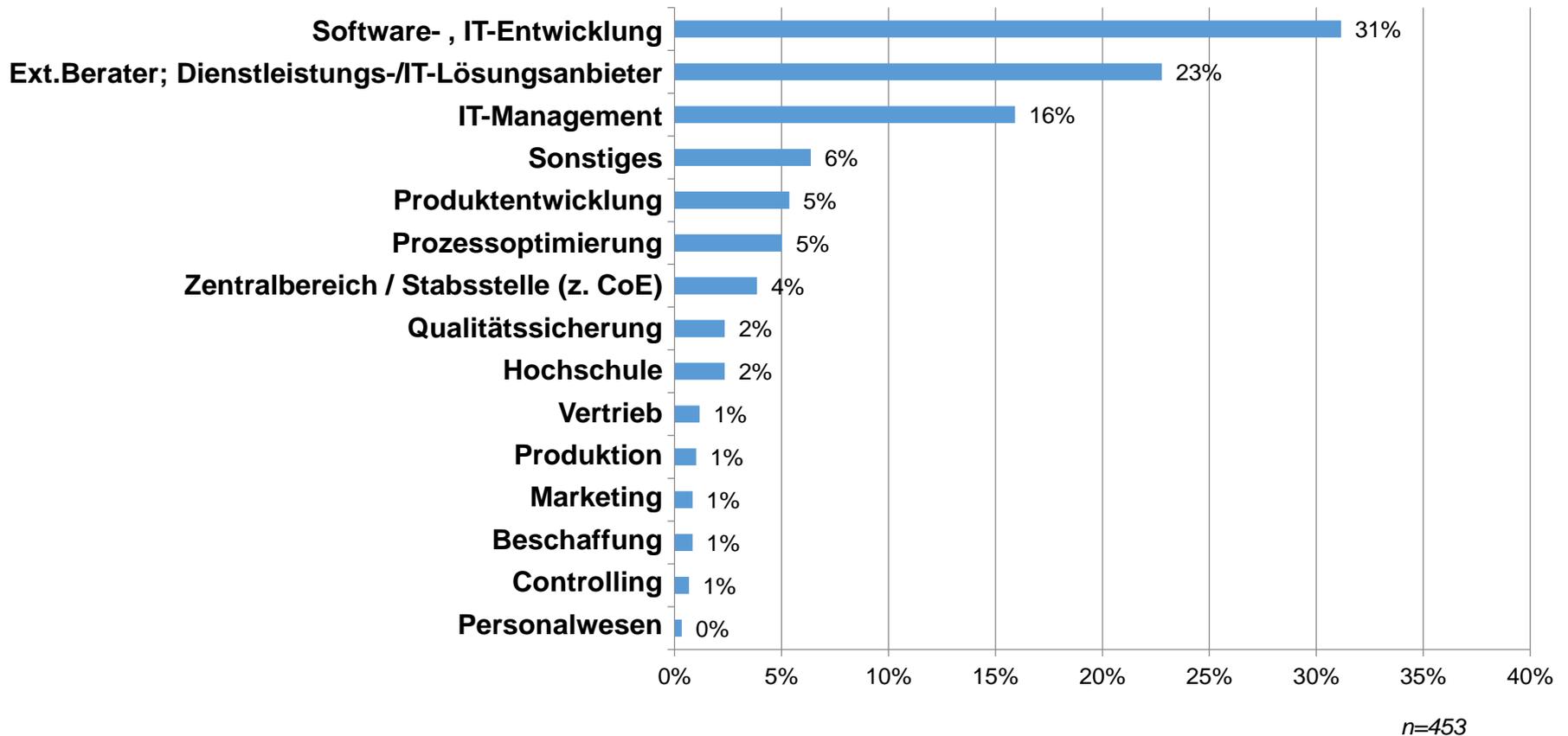
© beermedia via Fotolia.com

www.status-quo-agile.de



Branchenverteilung

In welchem Unternehmensbereich sind Sie für Ihr Unternehmen tätig?



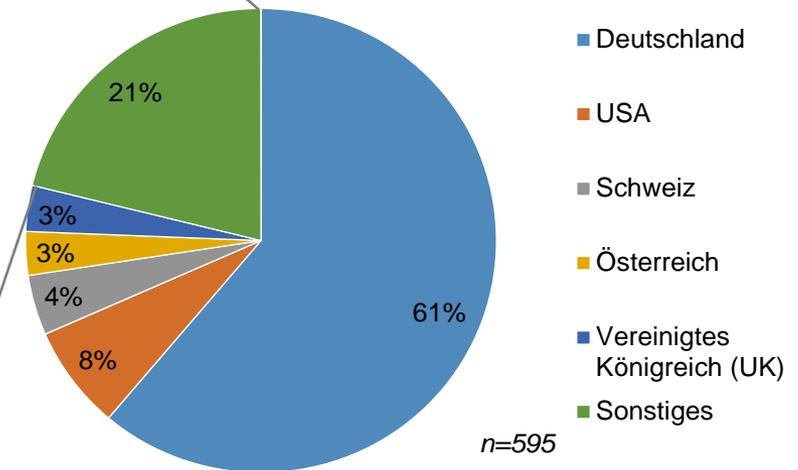
Quelle: Status Quo Agile 2014

www.status-quo-agile.de

Herkunftsländer

In welchem Land befindet sich der Unternehmensbereich für den Sie tätig sind?

Kanada	12,7%
Guatemala	10,3%
Nicht zuordenbar	8,7%
Dänemark	7,1%
Indien	5,6%
Tschechien	5,6%
Niederlande	4,8%
Russland	4,8%
Italien	4,0%
Litauen	4,0%
Mexiko	4,0%
Brasilien	3,2%
Belgien	2,4%
Frankreich	2,4%
Luxemburg	2,4%
Chile	1,6%
Neuseeland	1,6%
Polen	1,6%
Schweden	1,6%
Spanien	1,6%
Südafrika	1,6%
Argentinien	0,8%
Australien	0,8%
Island	0,8%
Liechtenstein	0,8%
Norwegen	0,8%
Peru	0,8%
Slowakei	0,8%
Ukraine	0,8%
Ungarn	0,8%
Uruguay	0,8%
VAE	0,8%



Englischsprachig: 32%
Deutsch: 68%

Quelle: Status Quo Agile 2014

www.status-quo-agile.de



Verursachen offene Regenschirme Regen?
Kausalität / Korrelation

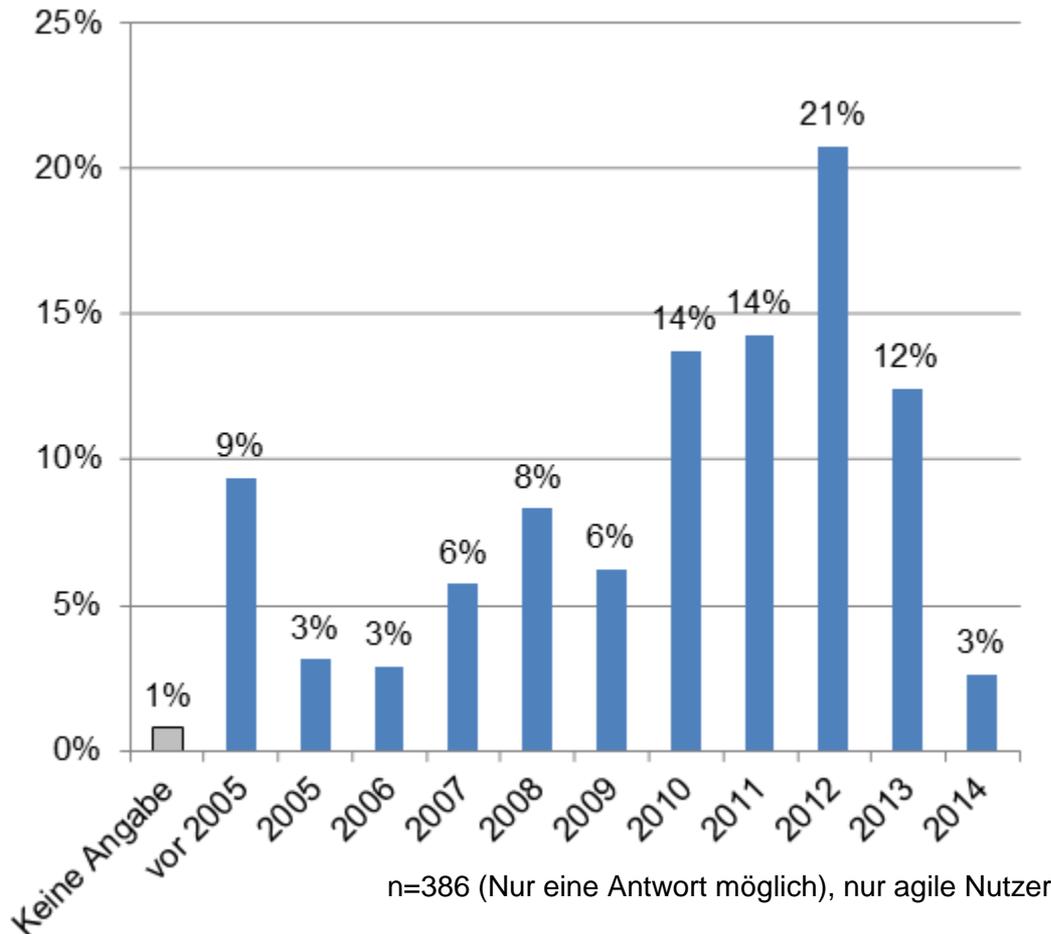
Seit wann und wofür werden
agile Methoden genutzt?



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)



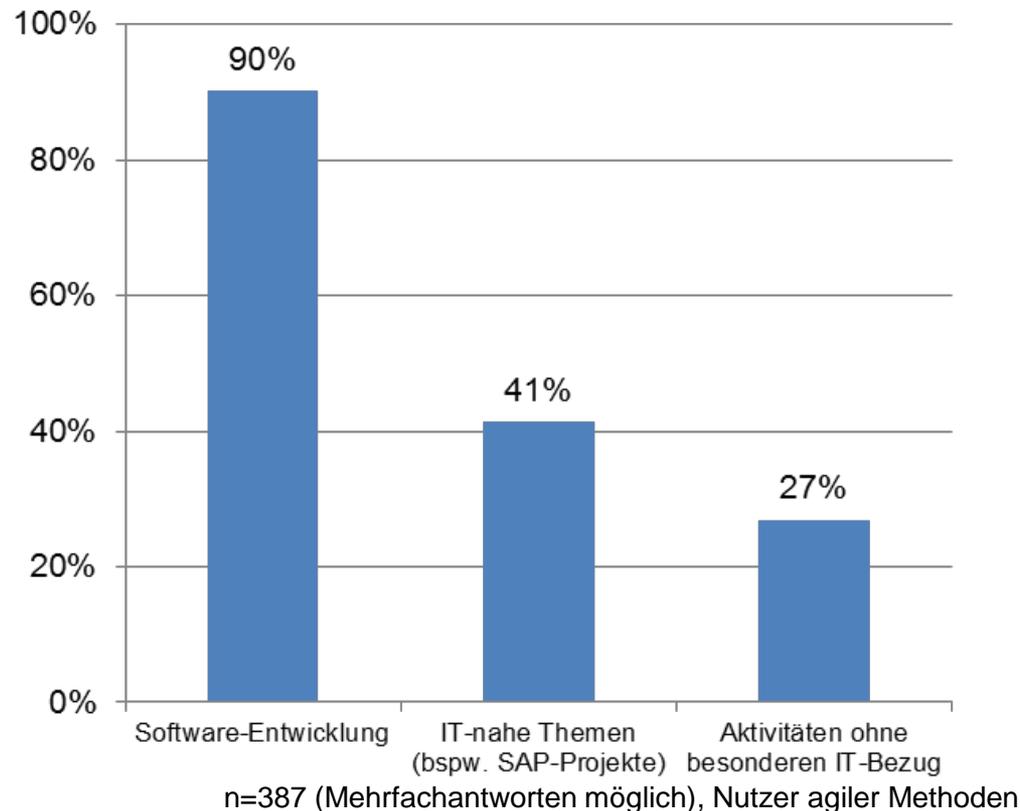
Quelle: Status Quo Agile 2014

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?



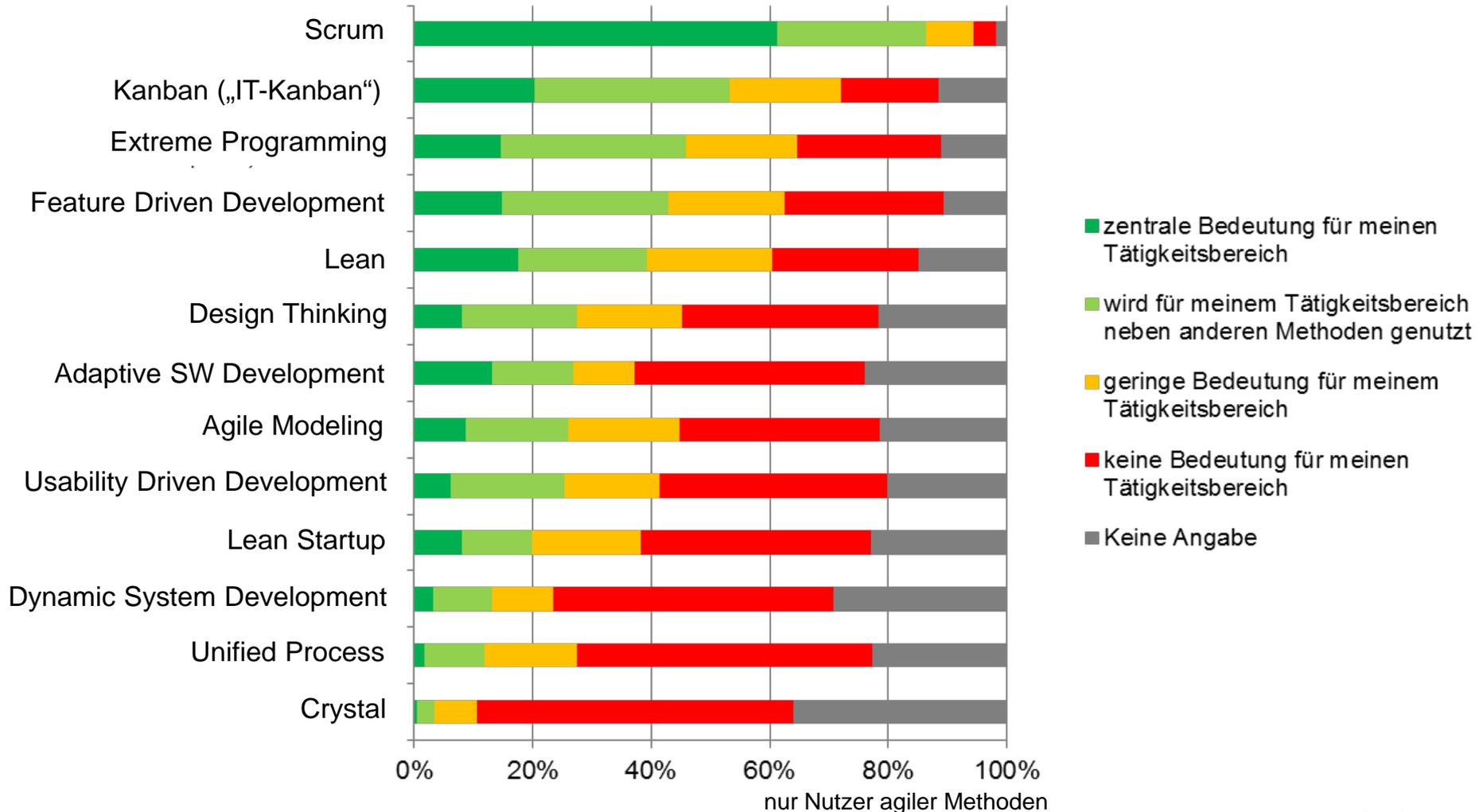
Welche Methoden haben die
größte Bedeutung?



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

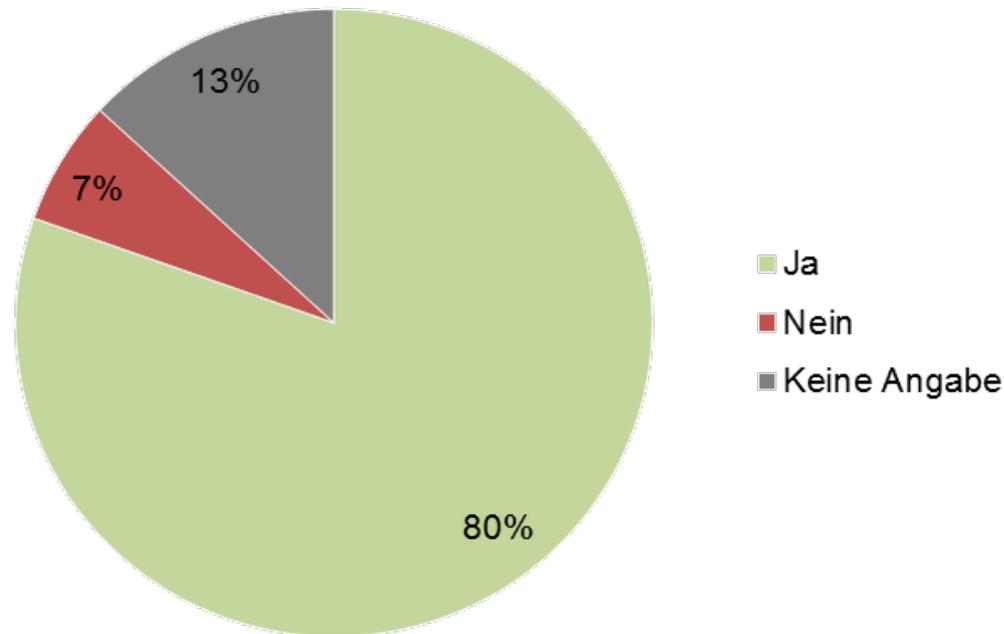
Wie erfolgreich sind
agile Methoden?



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?

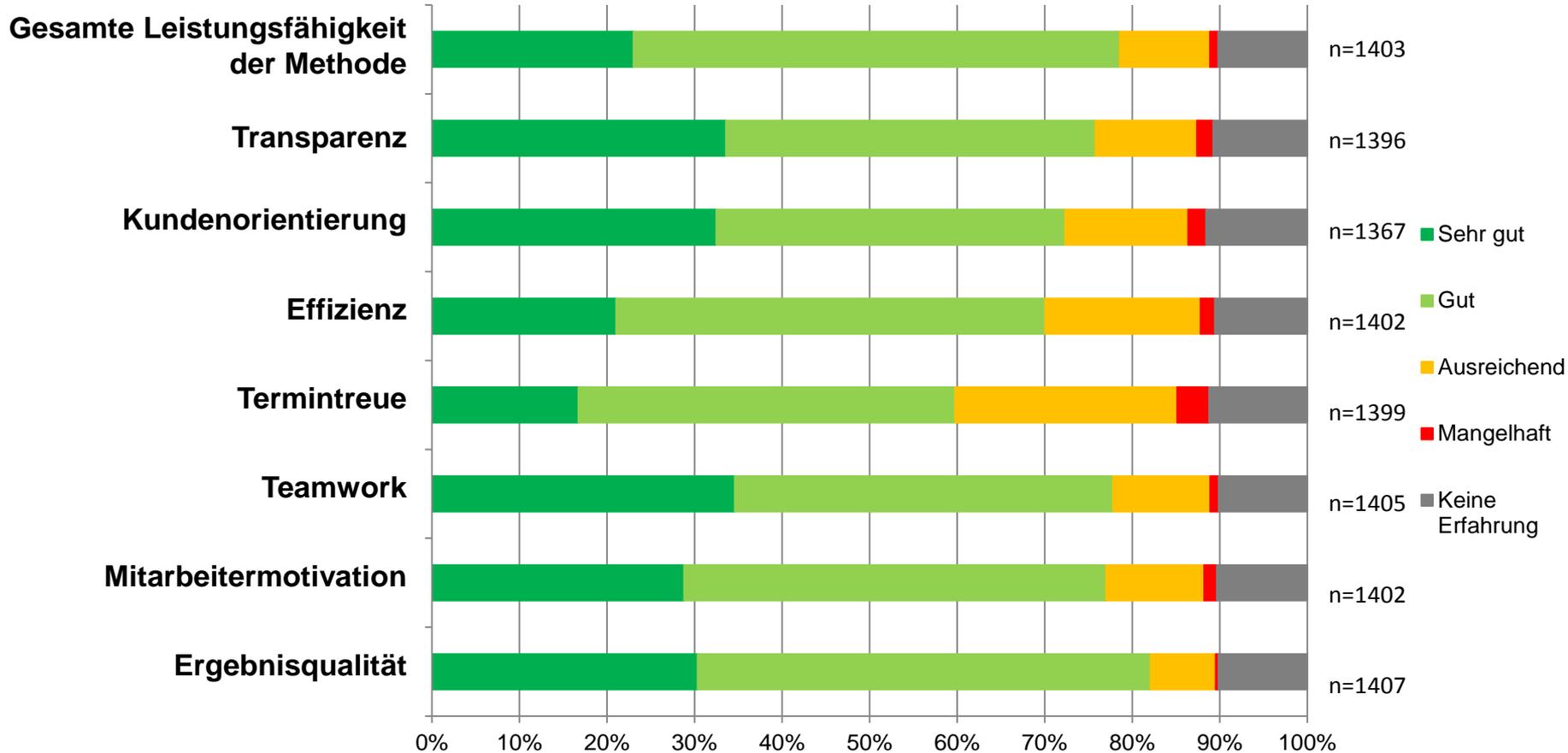


n=388 (Nur eine Antwort möglich), nur Anwender agiler Methoden

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

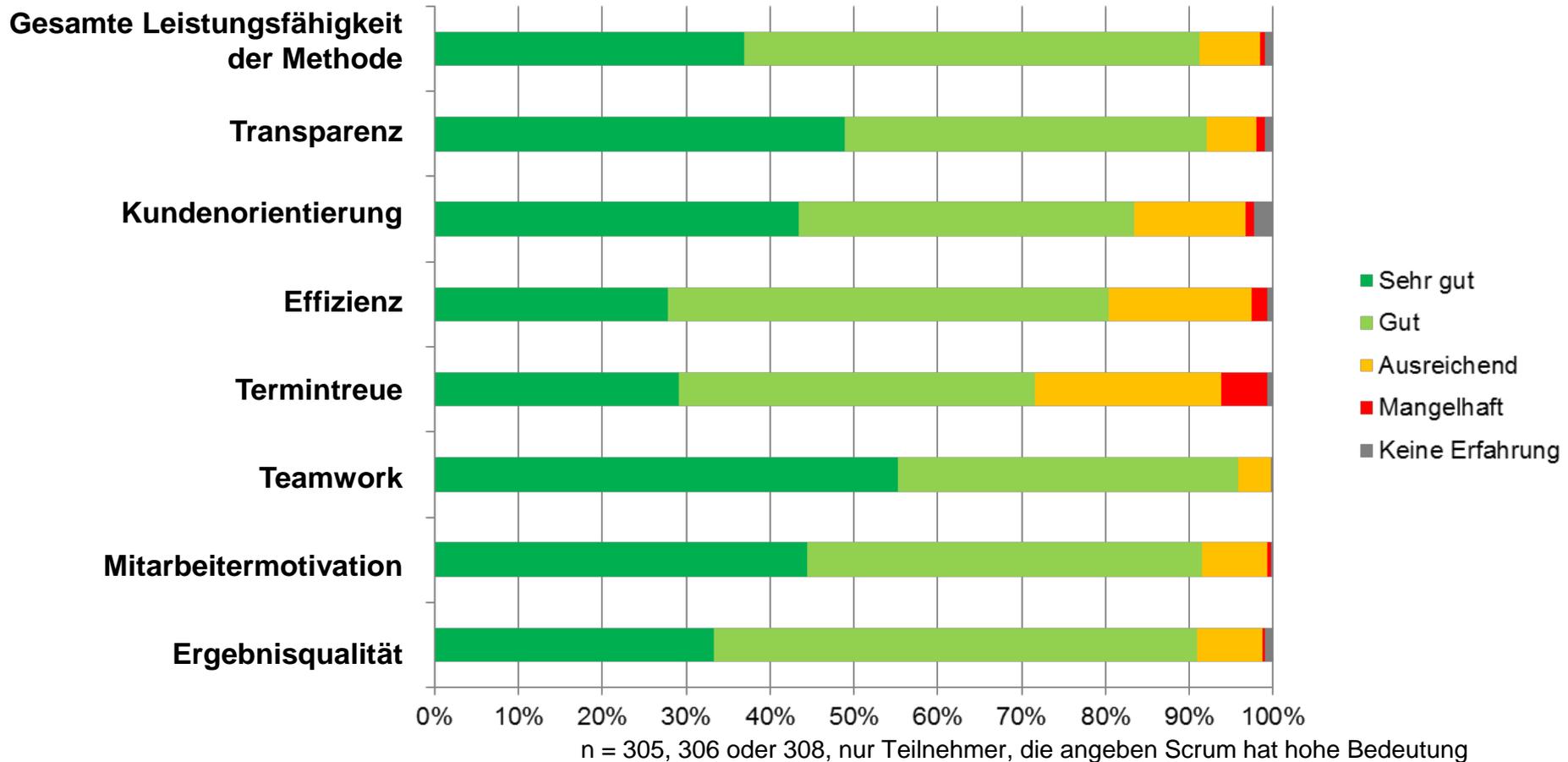
Source: Status Quo Agile 2014

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:

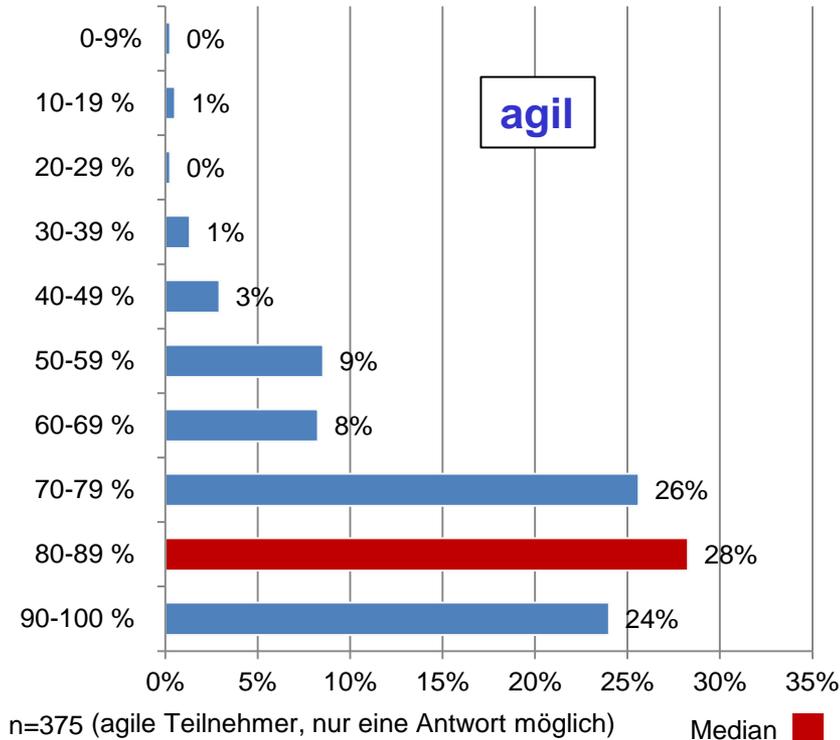


Erfolgsquote mit agilen & klassischen Methoden

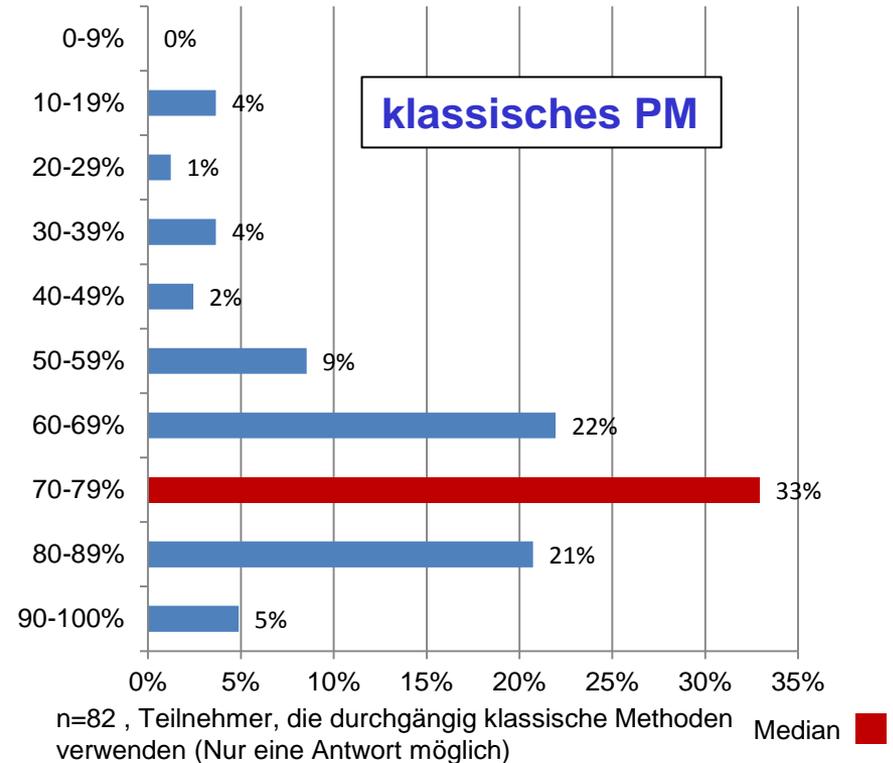
Die Bewertung der Erfolgsquote der Projekte / Prozesse mit agilen Methoden ist signifikant besser

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?



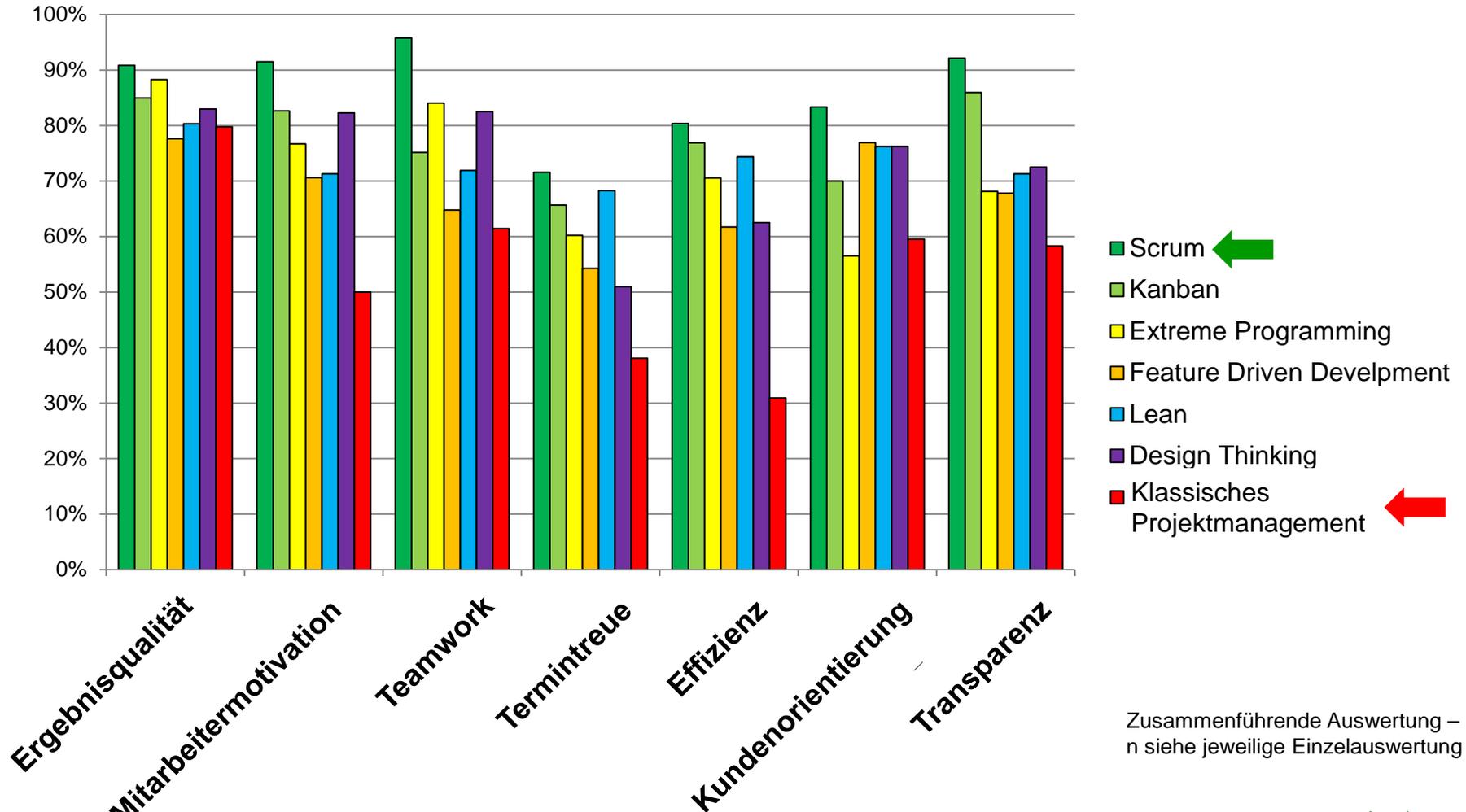
Quelle: Status Quo Agile 2014

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

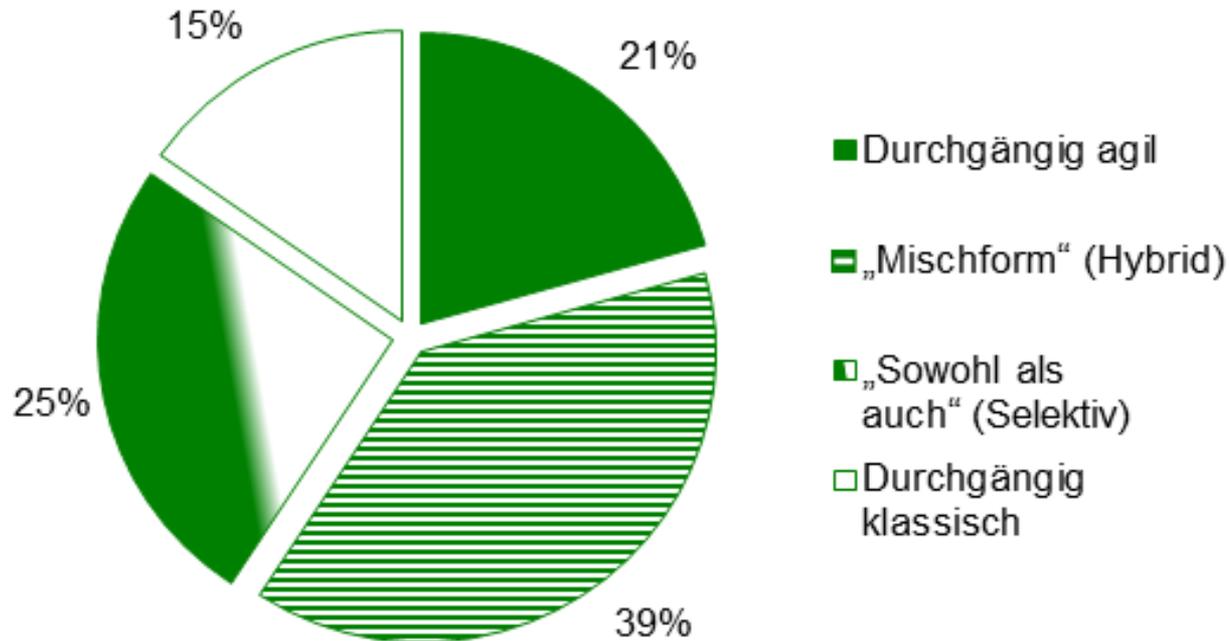
Wie durchgängig
werden agile Methoden genutzt?



Nutzungsformen - Agile Methoden

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

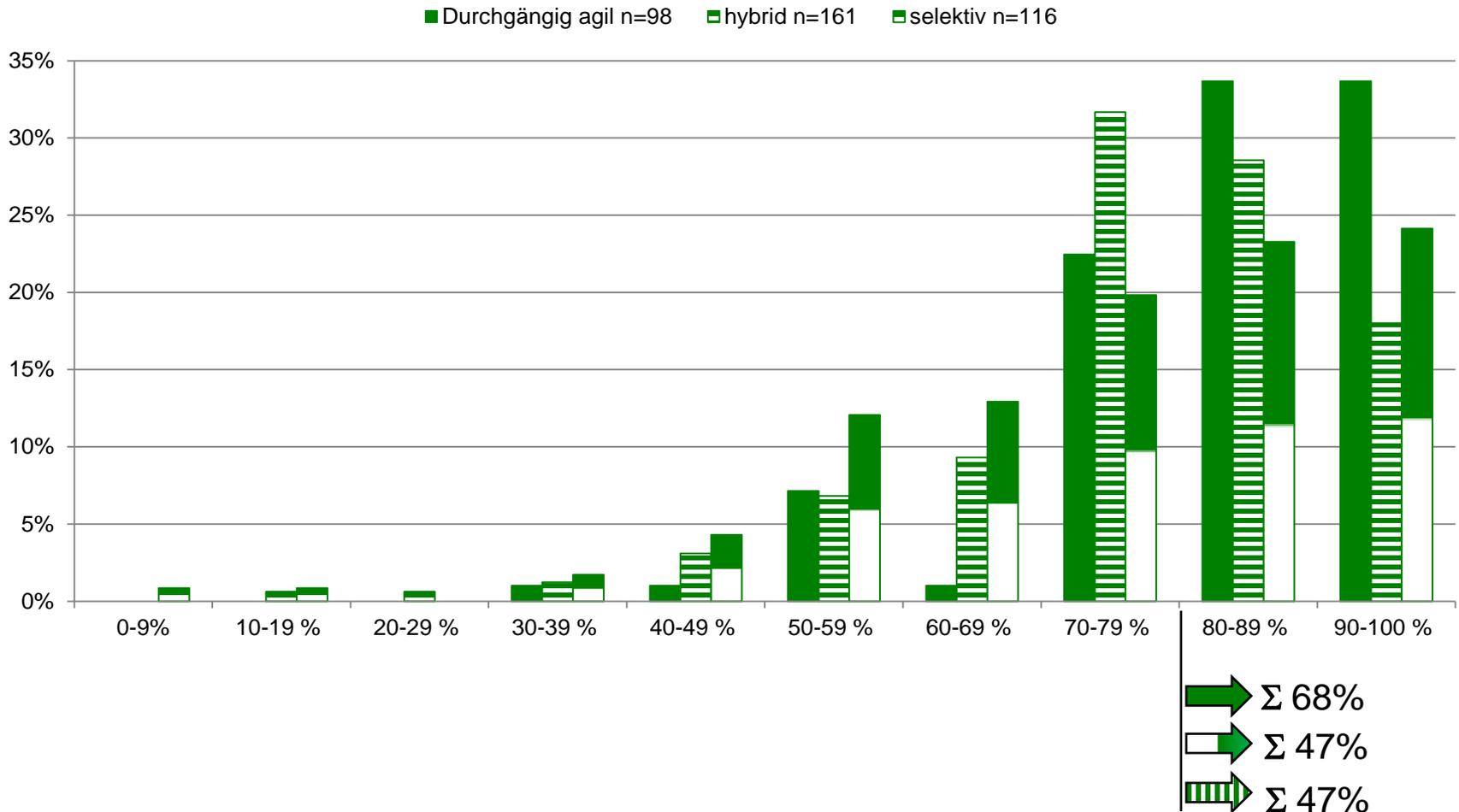
Projekte/Entwicklungsprozesse werden im Tätigkeitsbereich geplant / durchgeführt...



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

Durchgängig agil sogar noch erfolgreicher

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



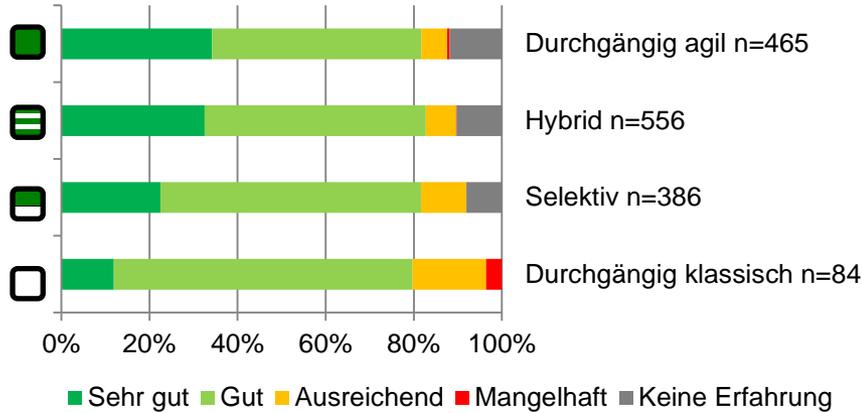
Quelle: Status Quo Agile 2014

www.status-quo-agile.de

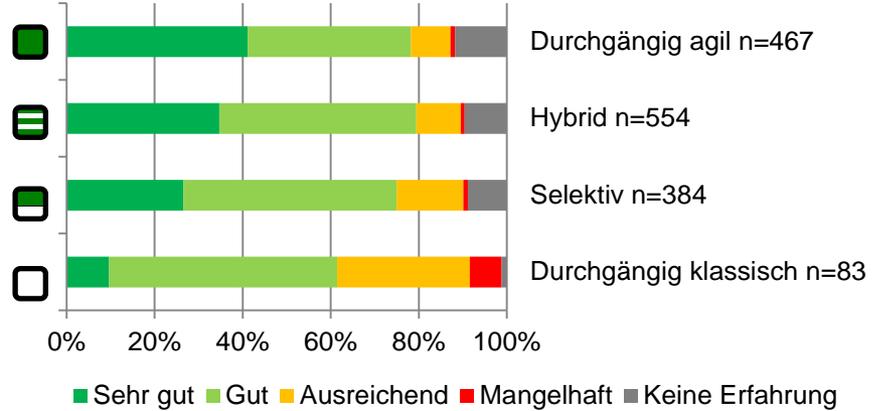
Bewertung agiler Methoden (1/2)

Durchgängig agile Anwender sind zufriedener

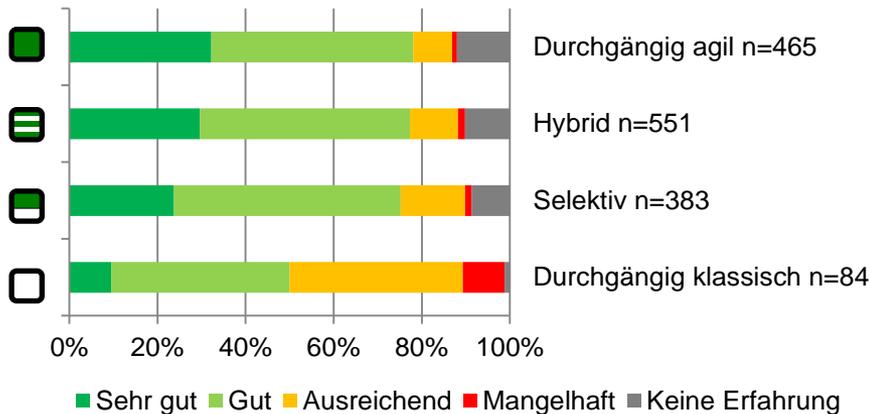
Ergebnisqualität



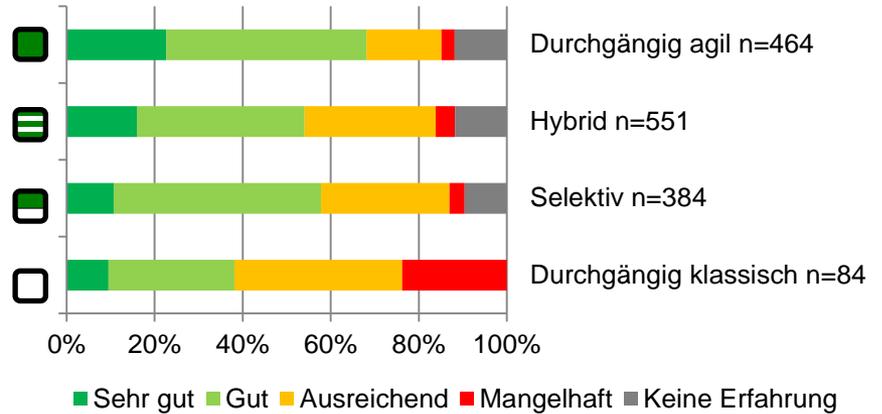
Teamwork



Mitarbeitermotivation



Termintreue



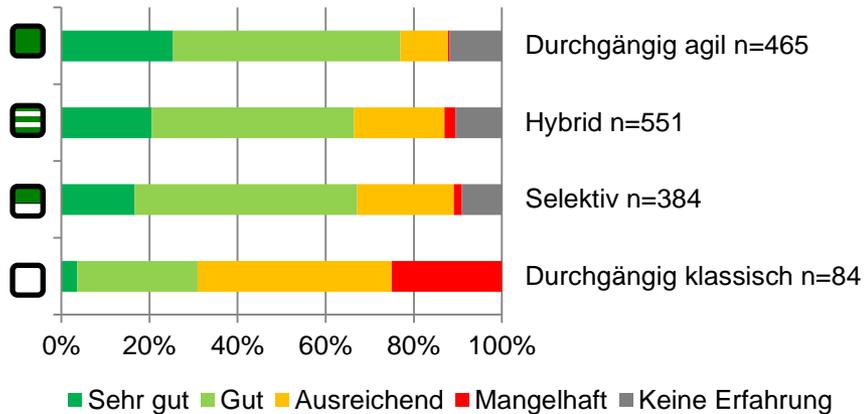
Die Unterschiede zwischen den Gruppen „durchgängig agil“ / „durchgängig klassisch“ sowie agile Anwendergruppen/„durchgängig klassisch“ sind bei jedem einzelnen Kriterium nach dem Chi-Quadrat-Test signifikant ($p < 0,001$).

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

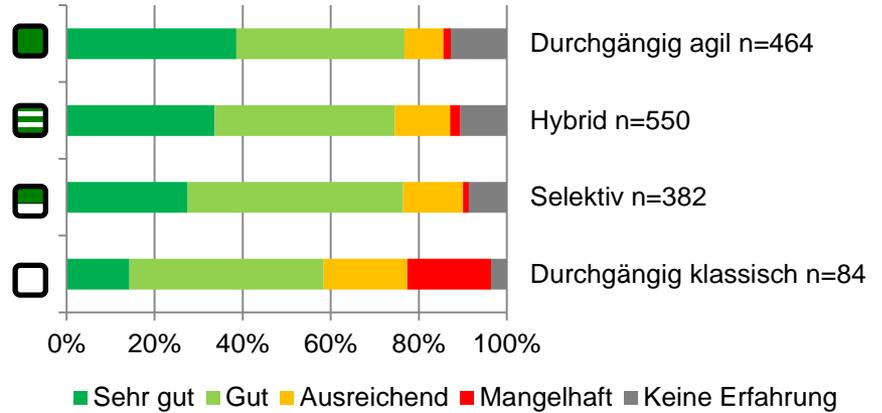
Bewertung agiler Methoden (2/2)

Durchgängig agile Anwender sind zufriedener

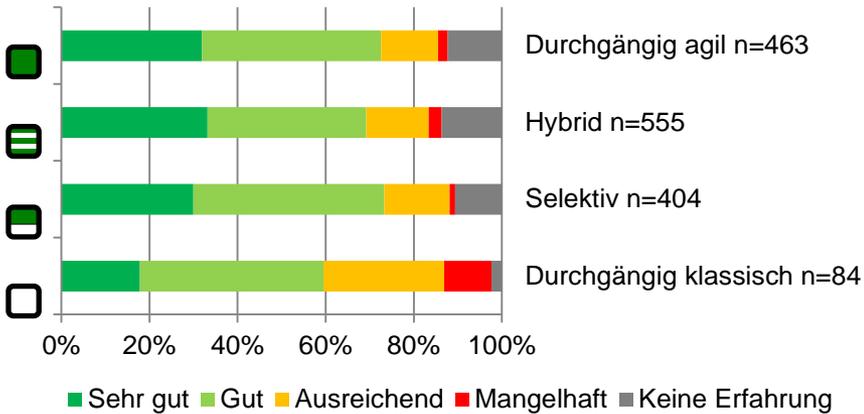
Effizienz



Transparenz



Kundenorientierung



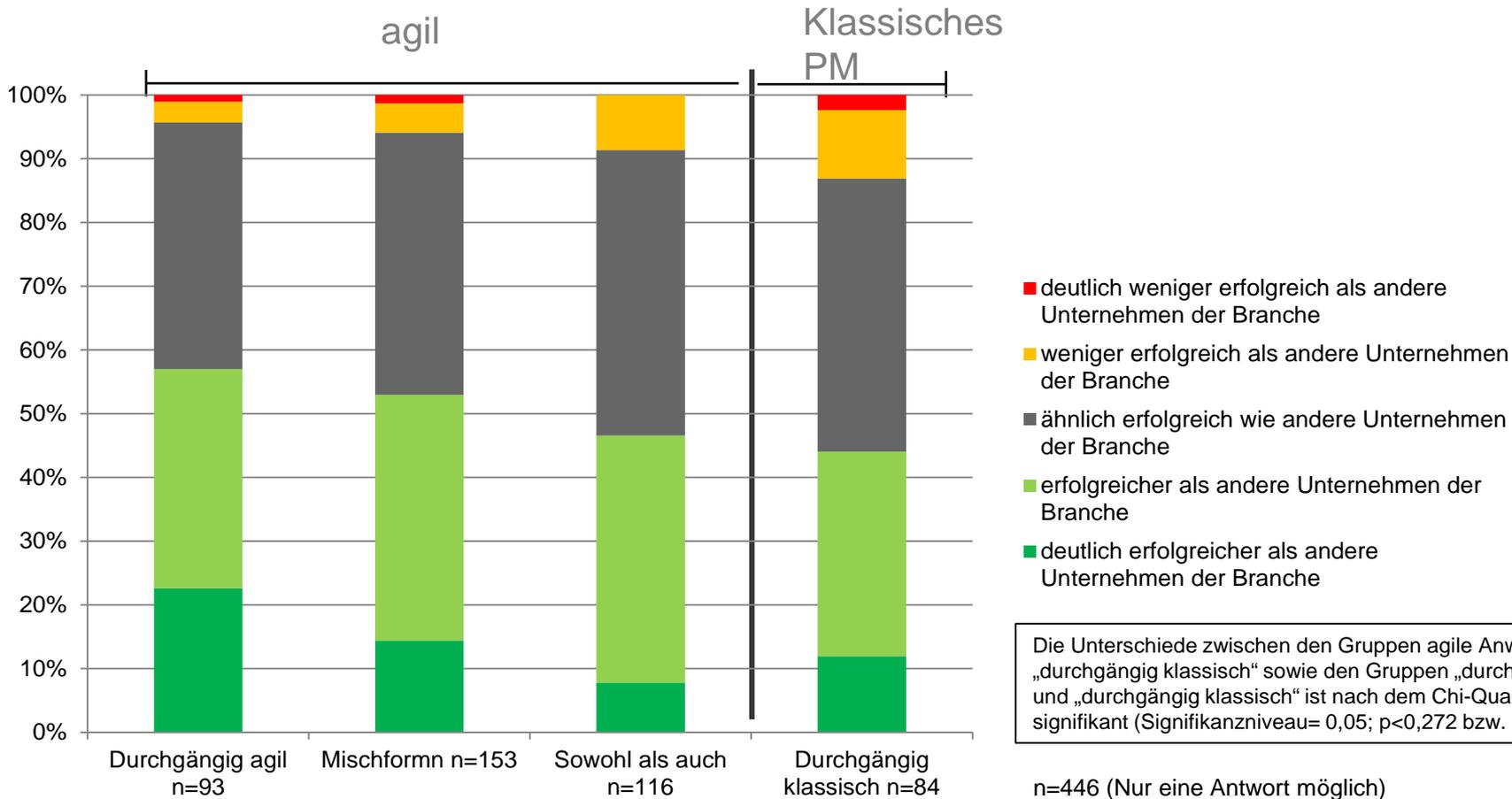
Die Unterschiede zwischen den Gruppen „durchgängig agil“ / „durchgängig klassisch“ sowie agile Anwendergruppen/„durchgängig klassisch“ sind bei jedem einzelnen Kriterium nach dem Chi-Quadrat-Test signifikant ($p < 0,001$).

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

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

Welche Unterschiede zeigen
die Ergebnisse 2014 zu 2012?



Vergleich der Ergebnisse Status Quo Agile 2014 zu 2012

An den meisten Stellen bleiben die Kernaussagen der Studie von 2014 zu 2012 **unverändert**

- Wichtigste Methoden Scrum, IT-Kanban, XP
- Agile Methoden werden vornehmlich selektiv oder hybrid angewandt
- Agile Anwender schätzen sich erfolgreicher ein als klassische; durchgängig agile erfolgreicher als selektive/hybride
- Agile Methoden auch außerhalb der IT relevant aber IT-Entwicklung machte größten Anteil aus

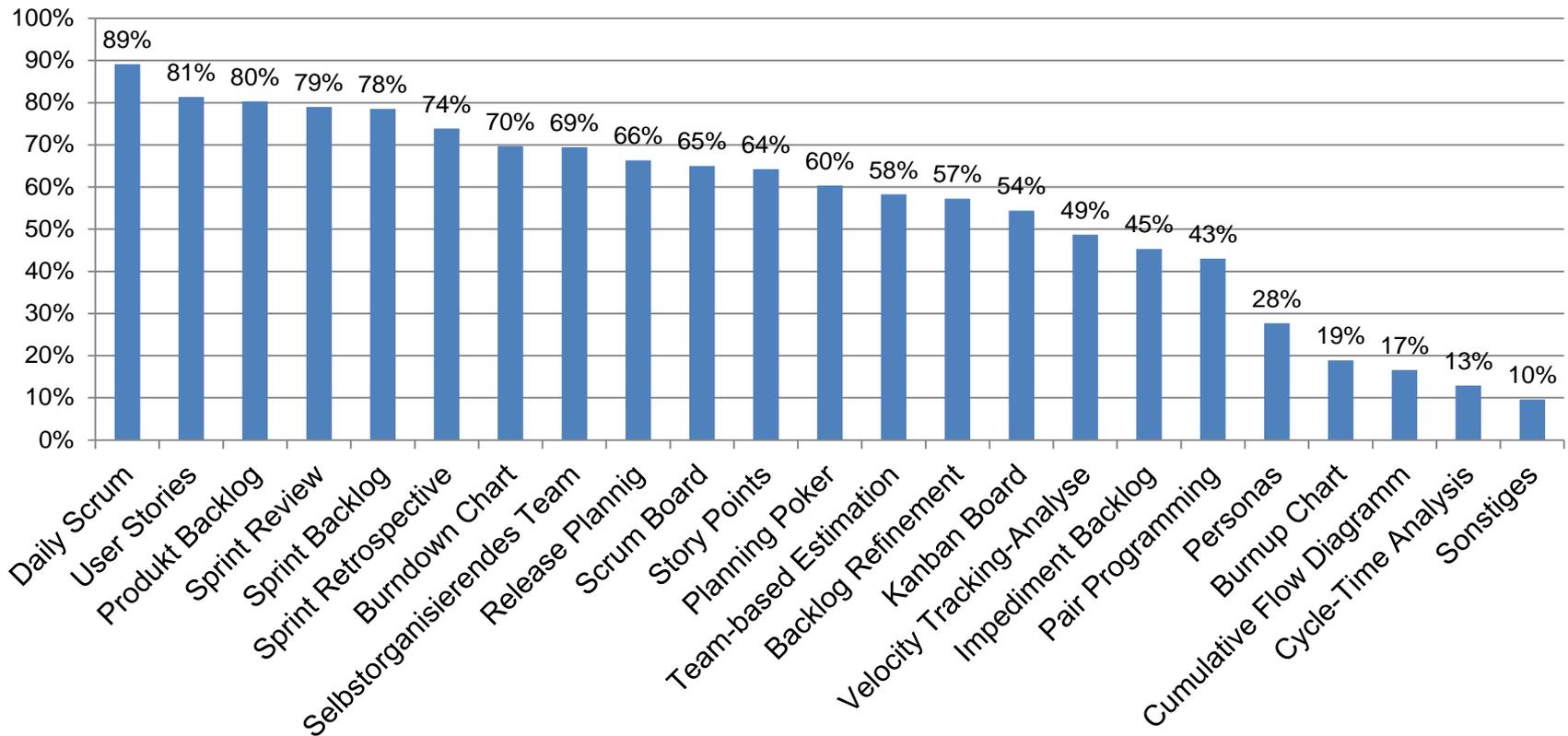
Wie kann ein
hybrider Ansatz
aussehen?



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

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
- ...

Agile Techniken und klassisches PM

Die Mehrzahl der agilen Techniken lassen sich sehr sinnvoll auch isoliert in ein klassisches Projektmanagement einbinden

Die größte Herausforderung: eine agile Kultur!

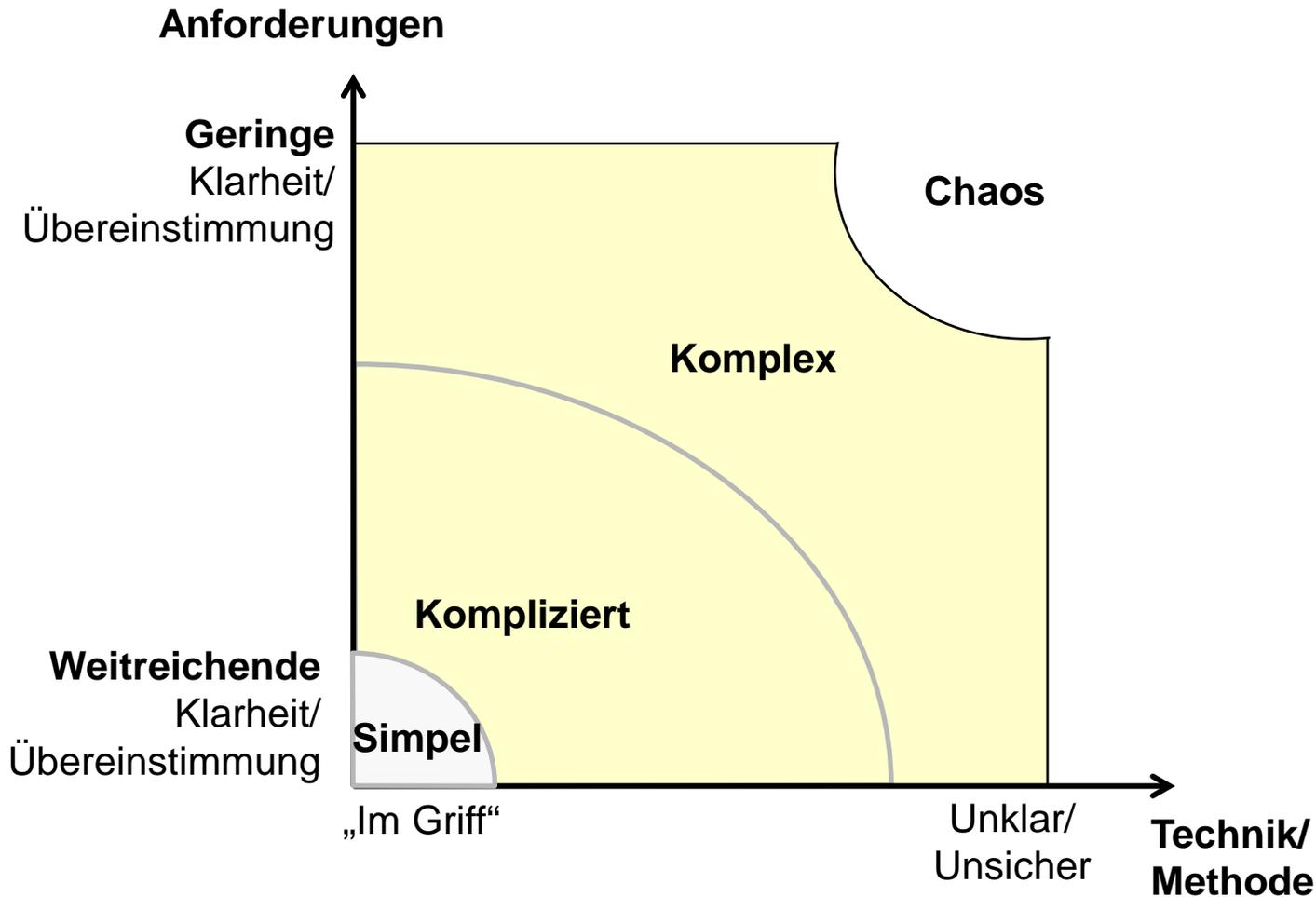


© Creativa - Fotolia.com

Wann setze ich
welchen Ansatz ein?



Komplizierte und komplexe Herausforderungen



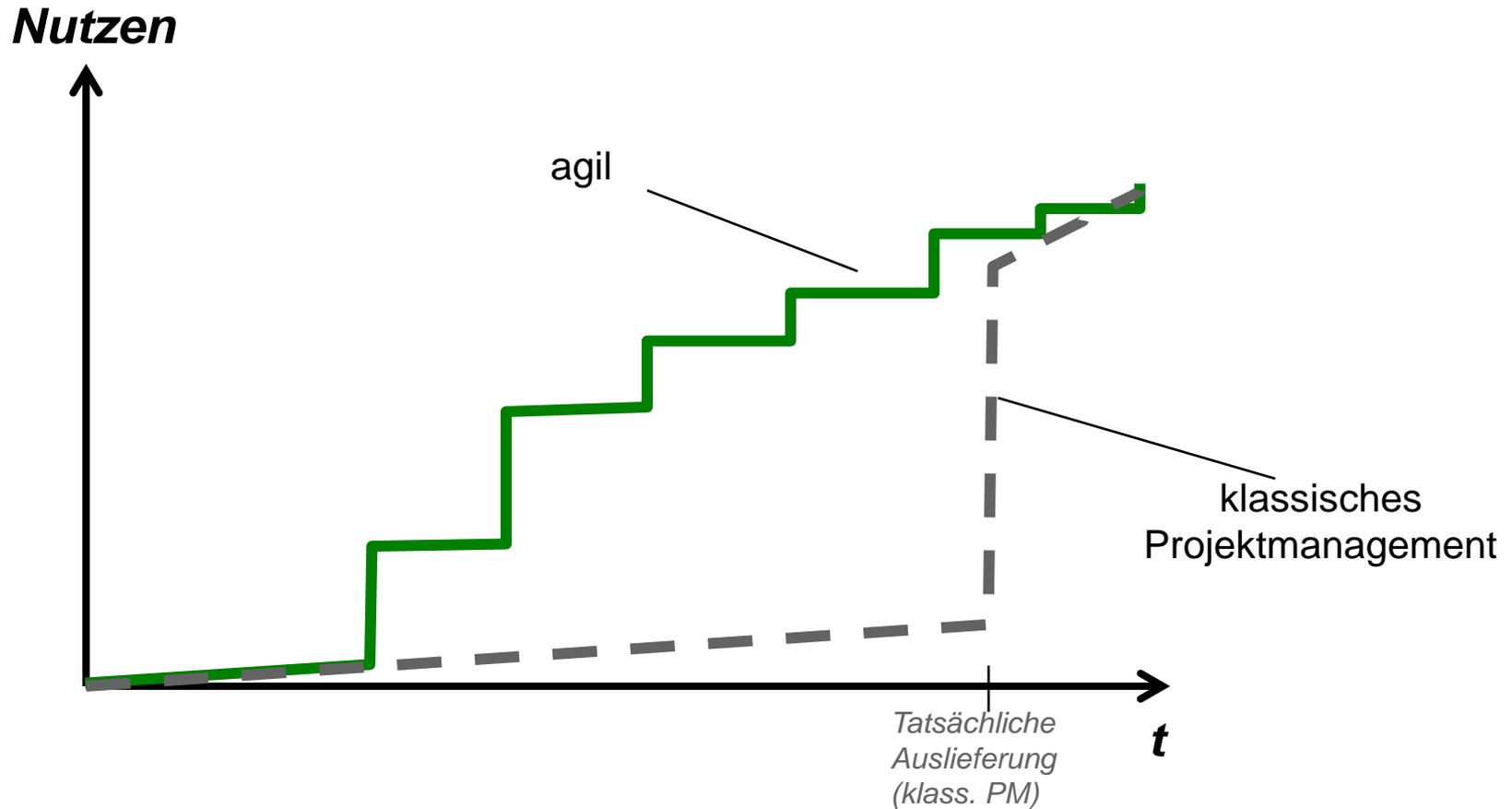
Nach: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

Komplex – Chaotisch?



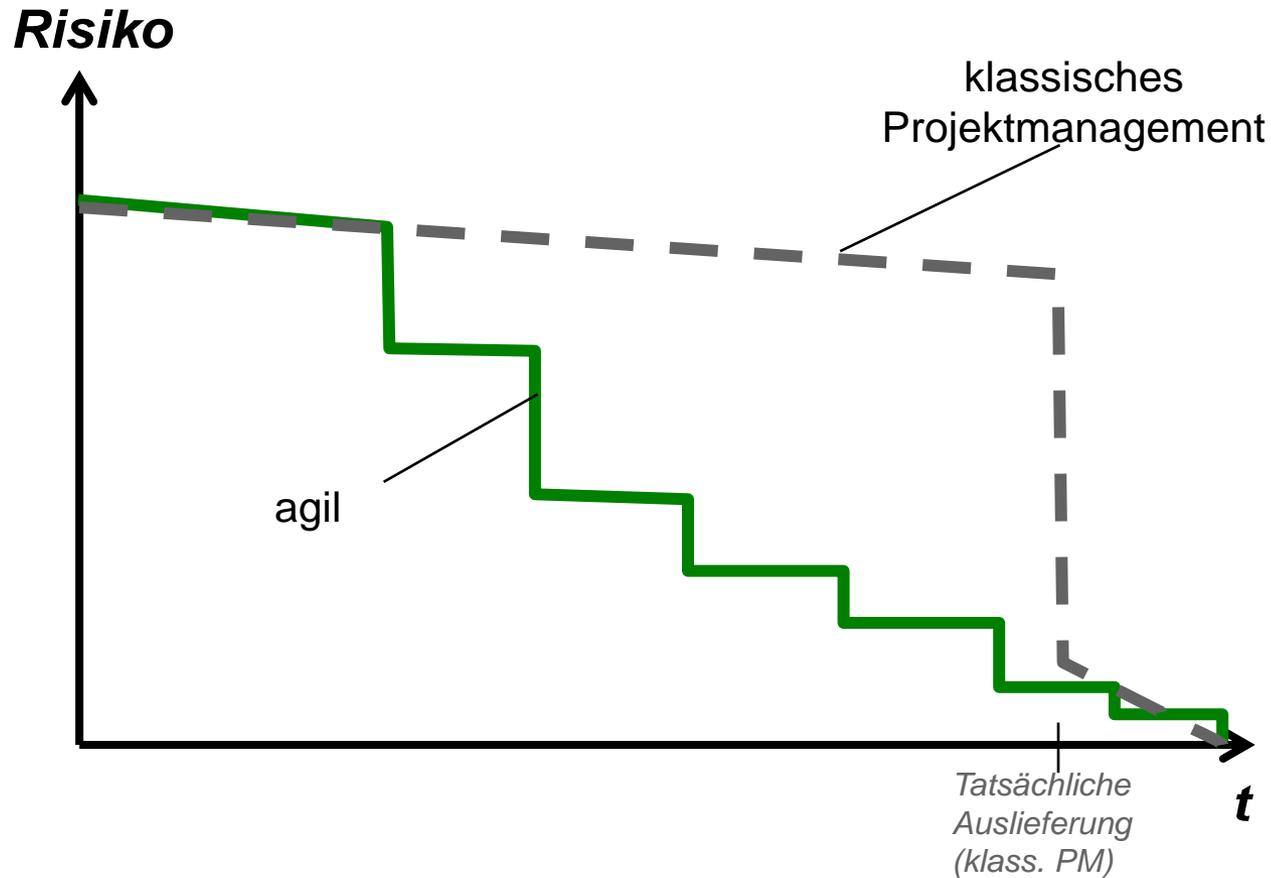
Nutzenentwicklung als Entscheidungsparameter

Wie wertvoll sind ausgelieferte Inkremente während des laufenden Projekts?



Risikoentwicklung als Entscheidungsparameter

Wie wertvoll sind ausgelieferte Inkremente während des laufenden Projekts?



Und was machen
wir jetzt?



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...”

able to master the challenges of the future”

**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”

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
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 Teamsteuerungstreffen	Ohne Widerspruch	Ergänzend möglich	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch	Wahrscheinlich problematisch	Wahrscheinlich problematisch	Wahrscheinlich problematisch	Ohne Widerspruch	Ohne Widerspruch

Agile Elemente

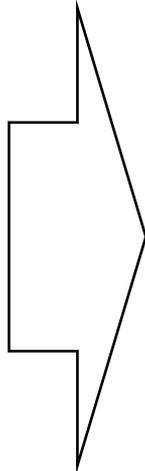


Table: Source Master Thesis Andreas Baulig

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

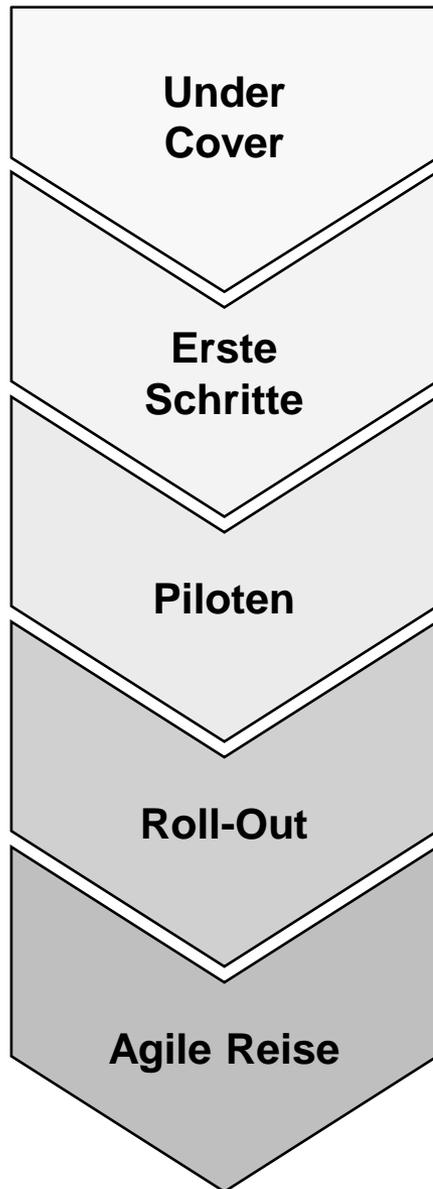
Parameter Element	Nicht-Entwicklungs-Projekt	Bewährtes Standardverfahren	Projektziele scharf umrissen	Change Requests nicht zu erwarten	Großes, unselbstständiges Projektteam	Starre Projektkultur des Auftraggebers	Externe Lieferanten & Dienstleister vorhanden	Wenige Stakeholder	Hohe Anforderungen an Compliance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

Meine persönliche Schlussfolgerung

- Agile Methoden ermöglichen oft **sprunghafte** Verbesserungen, wo bisher PM genutzt wurde. (Sie sind aber keine PM-Methoden!)
- Agile Methoden ersetzen klassisches PM **nicht** durchgängig. Hybride und selektive Ansätze werden / sind die Regel.
- Wichtig ist ein guter **Fit**
 - der **Organisation / Aufgabenstellung** zu
 - genutzten **agilen Elementen**

Dies ist eine Schlüsselaufgabe guten Projektmanagements!



Agiles Projektmanagement

Scrum, Kanban, Design Thinking in das Projektmanagement integrieren

Intensiv Workshop, 9.12.2014

Anmeldung und Information
www.komus.de/scrum

Studie: Evidenzbasiertes Projektmanagement

Forschungsprojekte

ERFOLGSFAKTOREN im PROJEKTMANAGEMENT

Studie zur Ermittlung evidenzbasierter und relevanz-orientierter
Erfolgsfaktoren des Projektmanagements

Studie in Kooperation mit der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

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



TEILNAHME JETZT:
www.erfolgsfaktoren-projektmanagement.de

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