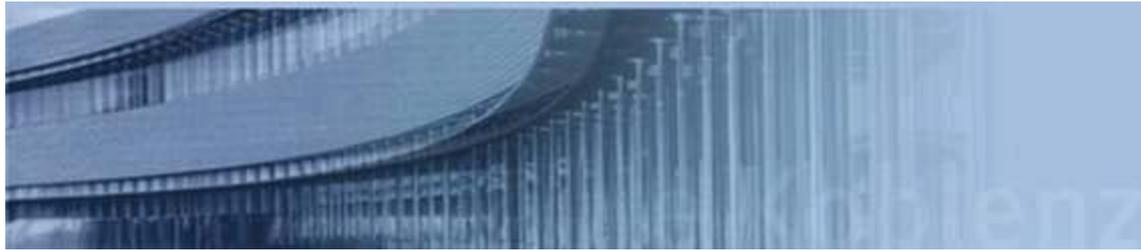


# *Management in einer bimodalen Welt*



Manage Agile

16. November 2016

Prof. Dr. Ayelt Komus

[komus@hs-koblenz.de](mailto:komus@hs-koblenz.de)

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

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

[www.process-and-project.net](http://www.process-and-project.net)



Process and Project



# Aktuelle Aktivitäten

## Studien [www.process-and-project.net/studien](http://www.process-and-project.net/studien)

- **Mein Digital Profil** [www.mein-digital-profil.de](http://www.mein-digital-profil.de)
- **Status Quo Agile** [www.status-quo-agile.de](http://www.status-quo-agile.de)
- **Studie „Agiler Einkauf“**
- Multitasking im Projektmanagement
- Agiles PMO
- Erfolgsfaktoren im Projektmanagement – Studie zum evidenzbasierten Projektmanagement
- Metastudie BPM-Quintessenz
- Prozess-/IT-Management in Chemie/Life Science
- COO in der Unternehmenspraxis
- Qualität im BPM
- BPM und Six Sigma
- IT-Radar für BPM und ERP

## Workshops [www.process-and-project.net/workshops](http://www.process-and-project.net/workshops)

- Agile Methoden im PM
- Agiles PMO
- BPM-Compass
- Projektmanagement Erfolgsfaktoren
- **Agiler Einkauf**

10. **Praxisforum** Prozess- und IT-Management (30. Mai `17) [www.praxisforum.eu](http://www.praxisforum.eu)

2. **Praxiswerkstatt** Digitalisierung und Agilität (31. Mai `17) [www.praxiswerkstatt.eu](http://www.praxiswerkstatt.eu)



**Process and Project**  
[www.process-and-project.net](http://www.process-and-project.net)

Nur noch  
bis **Dienstag**

### 3. internationale Studie Status Quo Agile

in Zusammenarbeit mit



Teilnahme jetzt:

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

# Heupel Consultants - Partner in Forschung und Umsetzung



## Heupel Consultants

Partner für

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

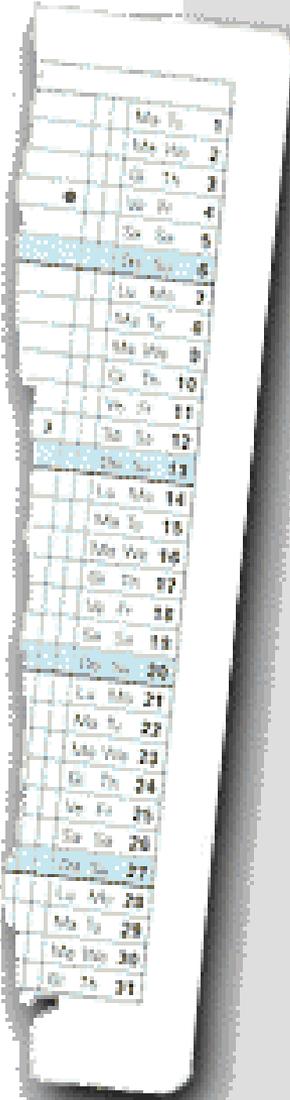


**HEUPEL**  
CONSULTANTS

**Wissen.Wege.Wirkung**

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

# Inhalte

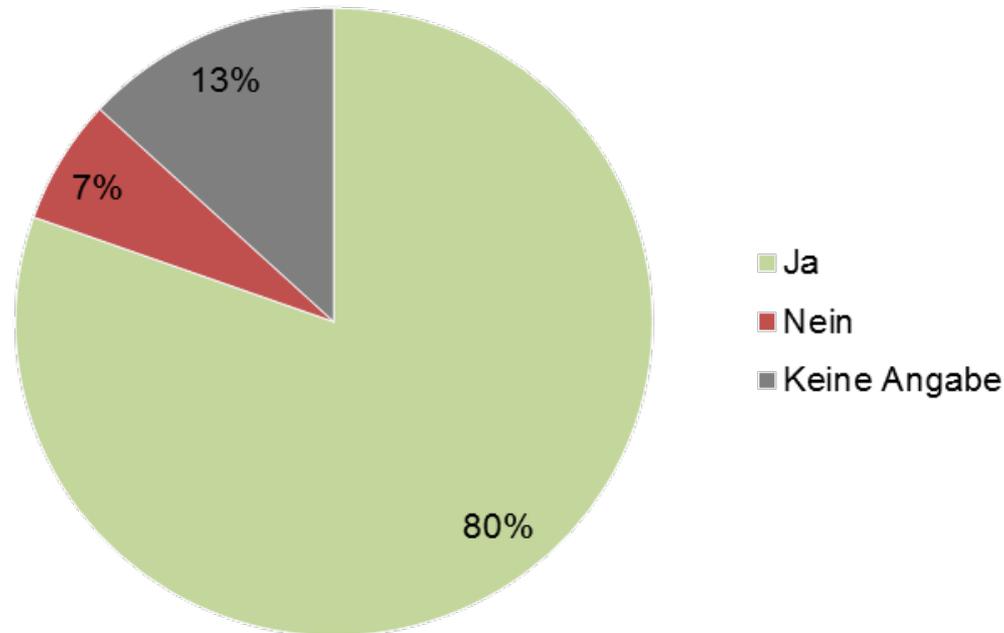
- 
- Agil in der Praxis
  - Je mehr „agil“ desto besser?
  - Antwort „bimodal“
  - Agile Methoden im klassischen Projektportfolio
  - Wo liegen die (wirklichen) Herausforderungen?
  - Konsequenz: „Adaptiv“

# ***Was sagt die Empirie?***

# Verbesserungen durch agile Methoden

Vier Fünftel sehen Verbesserungen durch agile Methoden

*Sind durch die Anwendung von agilen Methoden Verbesserungen bei Ergebnissen und Effizienz realisiert worden?*

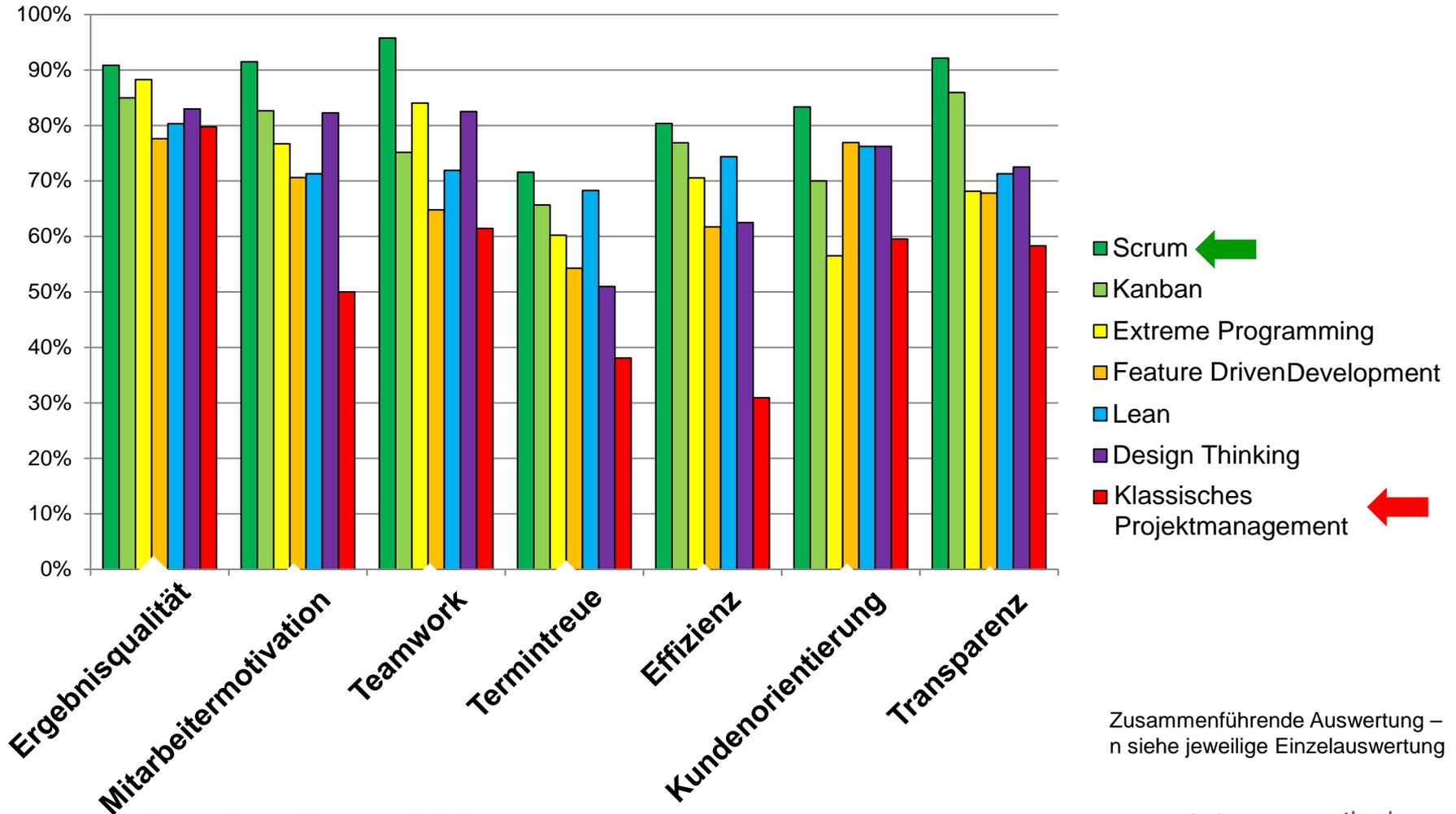


n=388 (Nur eine Antwort möglich), nur Anwender agiler Methoden

# Bewertung – Verschiedene Methoden in der Übersicht

## Zusammenfassung aller Anwendergruppen

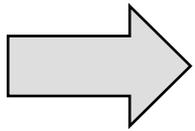
Summe aus den Bewertungen der Merkmale mit „Sehr gut“ und „Gut“



Zusammenführende Auswertung –  
n siehe jeweilige Einzelauswertung

Quelle: Status Quo Agile 2014

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

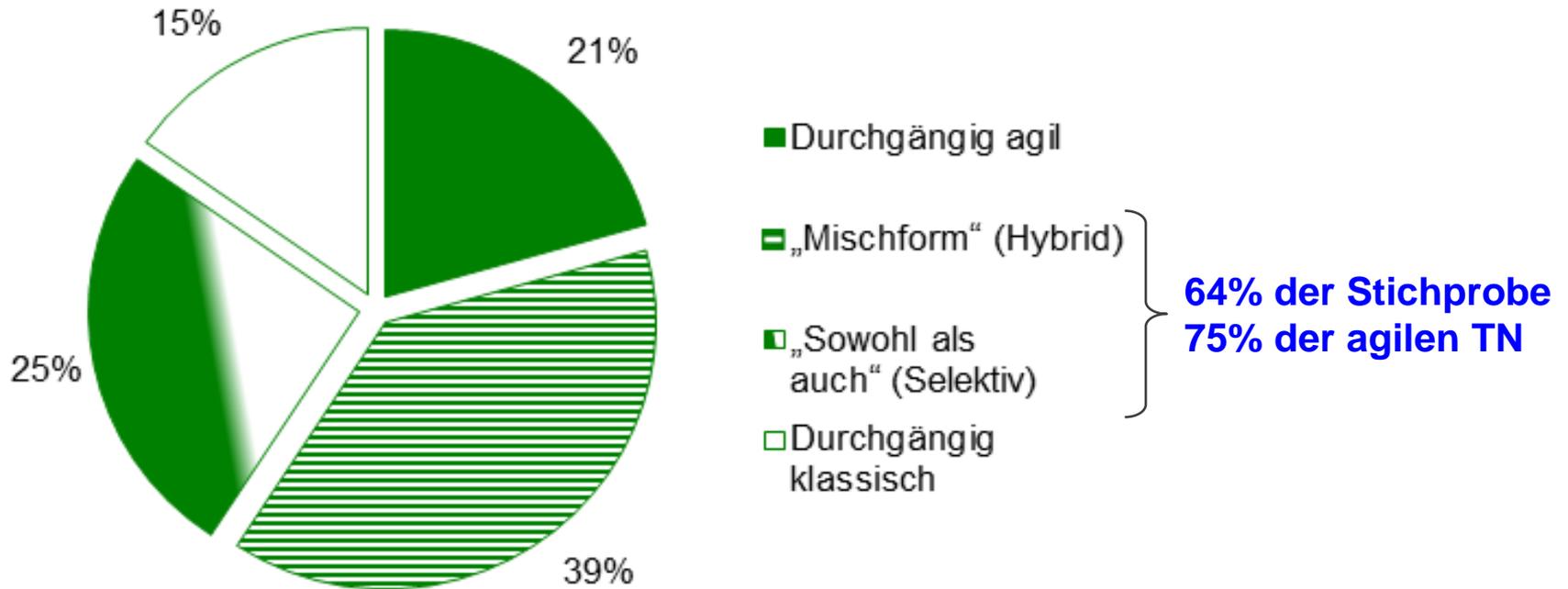


***Agile Methoden werden als  
sehr erfolgreich eingeschätzt***

# Nutzungsformen - Agile Methoden

Hybride und fallweise Anwendung dominieren in der Praxis

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



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

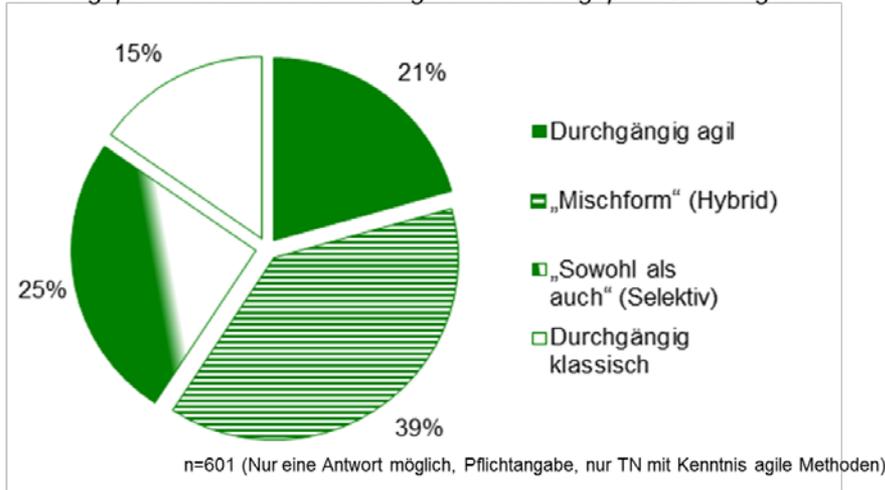
Quelle: Status Quo Agile 2014

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

# Hybride und selektive Ansätze – häufiger als nach Lehrbuch

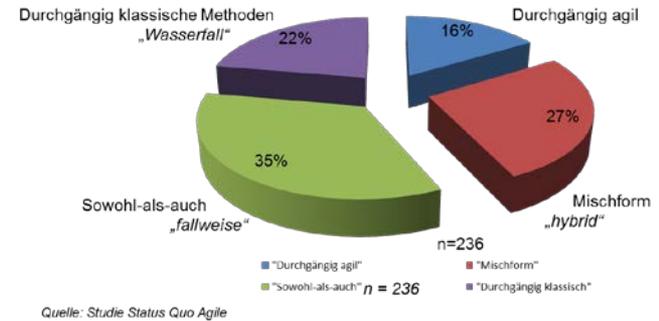
## Status Quo Agile 2014

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

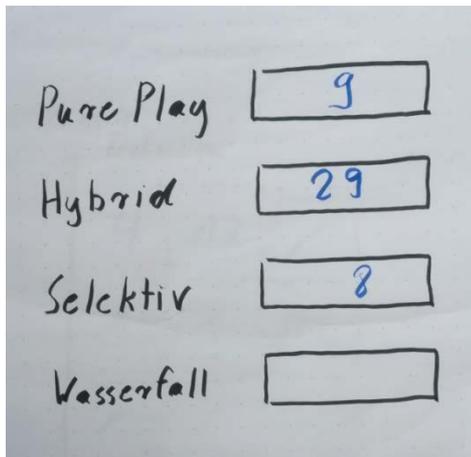


## Status Quo Agile 2012

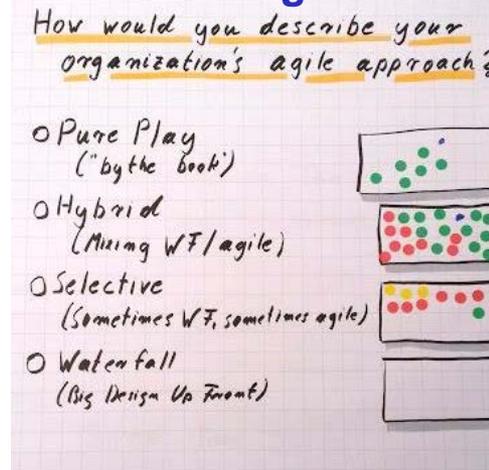
In welchem Umfang spielen agile Methoden ...eine Rolle



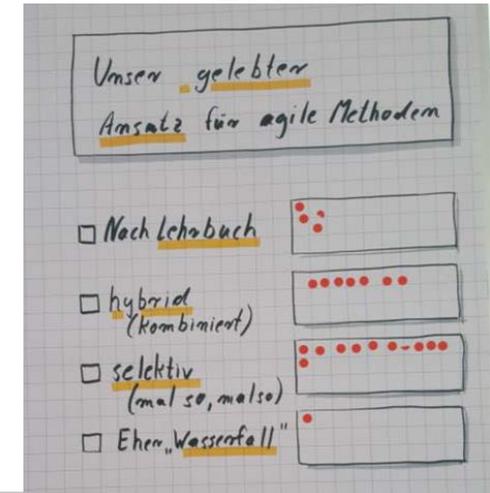
## Berlin DoSE 2013

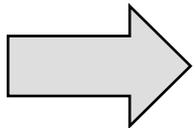


## Global Scrum Gathering 2013



## Scrum Deutschland 2015



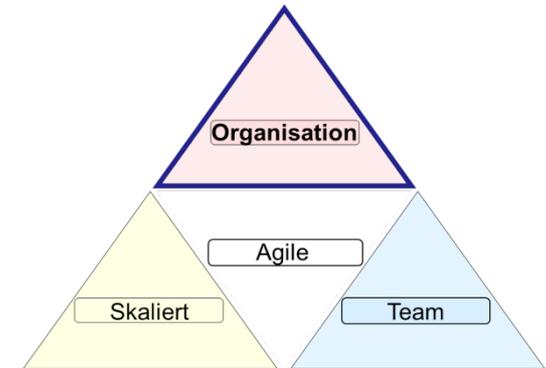


***Selbst im „agilen Bereich“  
sprechen wir meist eher von hybrid***

# Quintessenz – Studie “agiles PMO”

- Relevanz breit erkannt
- Vorgehen sehr unterschiedlich
- Coaching auch bei agilen Methoden stiefmütterlich
- Readiness-Checks und “Agil? ja-nein-Kriterien”
- Auswahlhilfen (*Wann welche Methoden-elemente?*) sind die Ausnahme

## Studie “agiles PMO”



# PMOs und agile Methoden



PMO-Tag  
2016

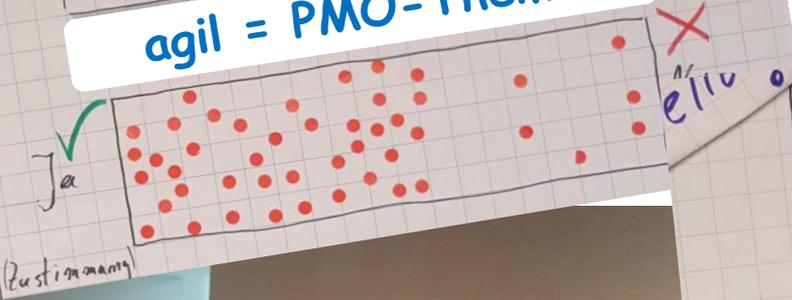
Die nutzbringende Eimbildung  
agiler Methoden  
ist ein wichtiges  
Zukunftsthema  
für unser Unternehmen

**agil = Zukunftsthema**



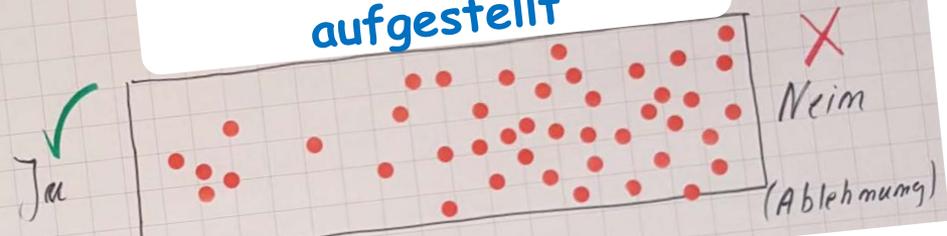
Das PMO sollte entscheidender  
Treiber für die erfolgreiche  
Eimbildung agiler Methoden  
in das Unternehmen sein

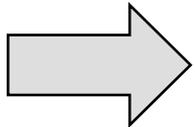
**agil = PMO-Thema**



Unser PMO ist gut für die  
Aufgabe aufgestellt,  
agile Methoden in die  
Organisation zu tragen

**PMOs schlecht  
aufgestellt**

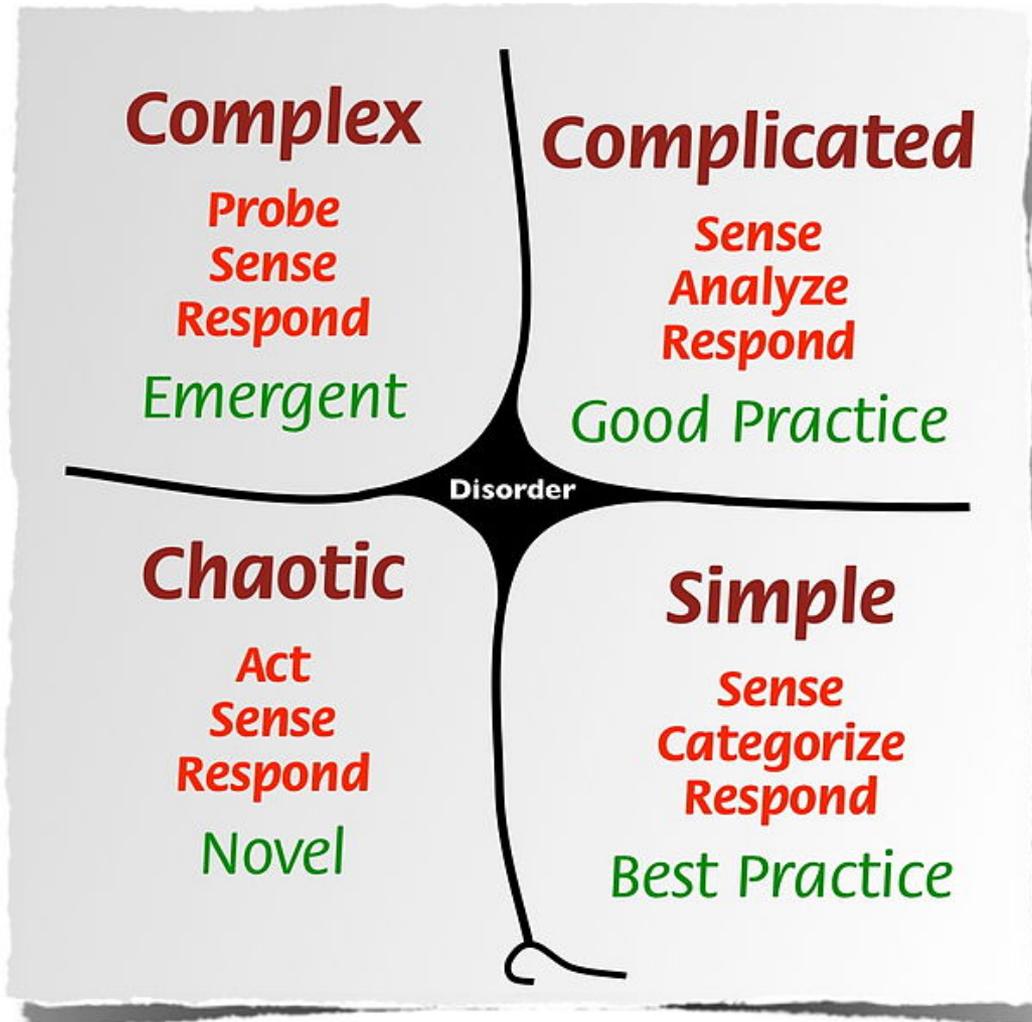




***PMOs sind meist noch am Anfang***  
*(das gilt für andere*  
*„Umfeld-Organisationen“*  
*wie Einkauf noch viel mehr...)*

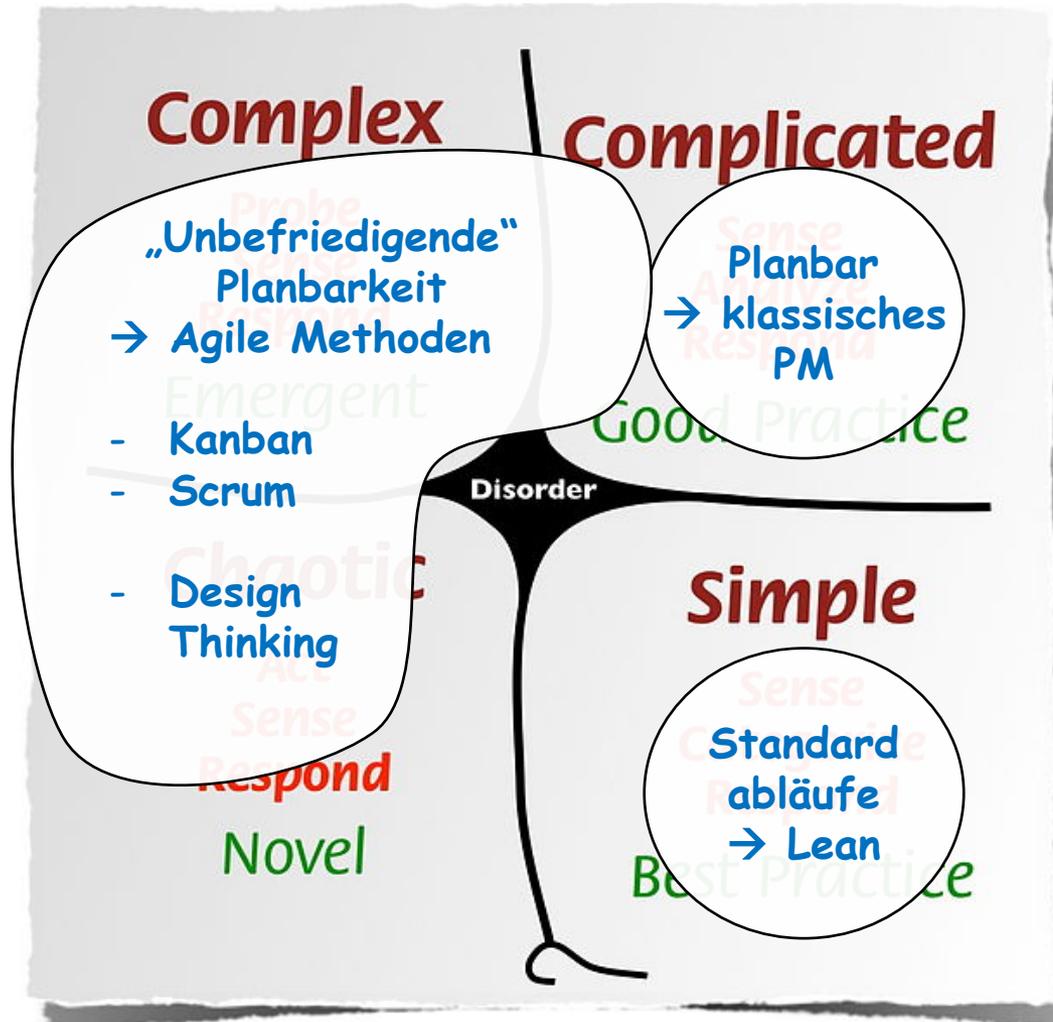
***Müssen wir nicht alle so  
„agil“ wie möglich werden?***

# Cynefin mit Normstrategien



cc3.0 by Snowden via Wikimedia

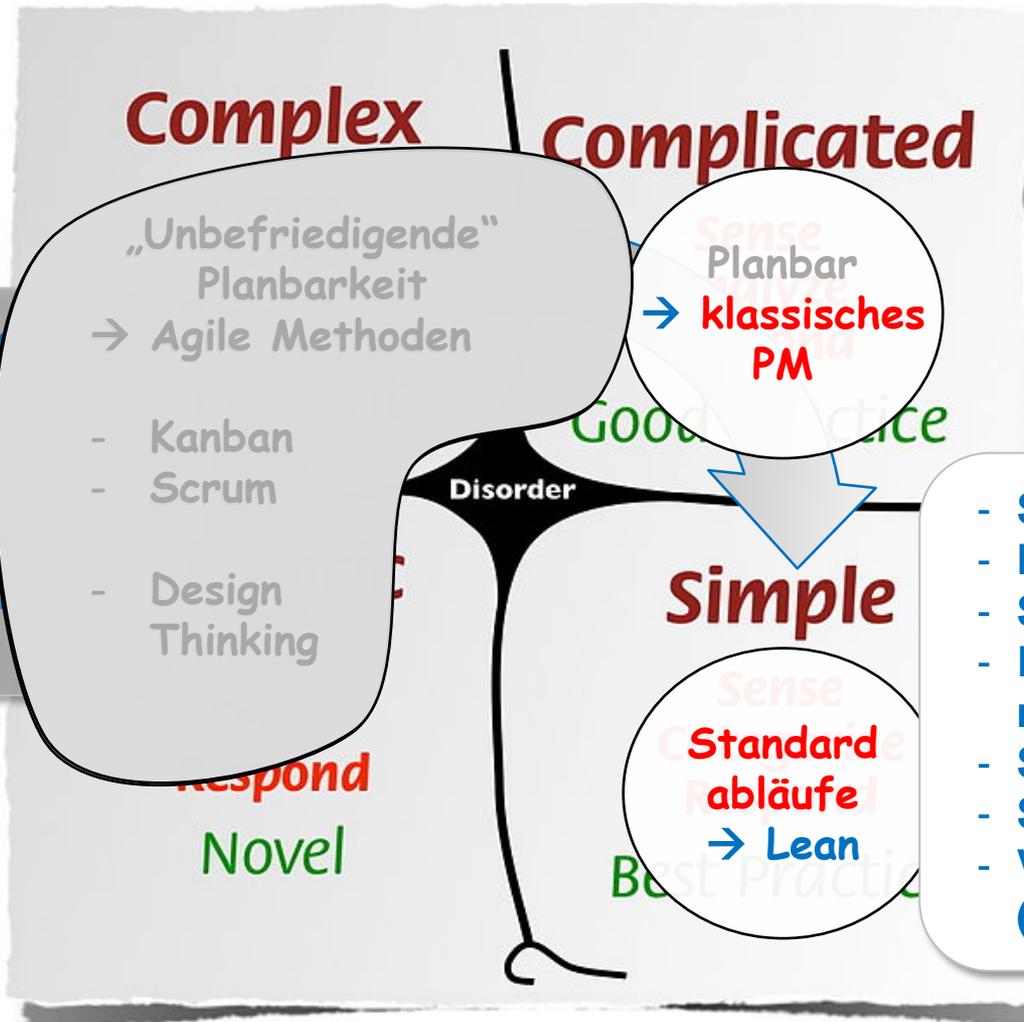
# Cynefin mit resultierenden Methoden



cc3.0 by Snowden via Wikimedia

***Was ist das Ziel?***

# Simpel als Ziel! - Agile Methoden nur dort, wo notwendig



- Planbarkeit gering
- Sicherheit gering
- Standardisierung gering
- Stückkosten hoch
- Kundenzufriedenheit gering

Planbar  
→ **klassisches PM**

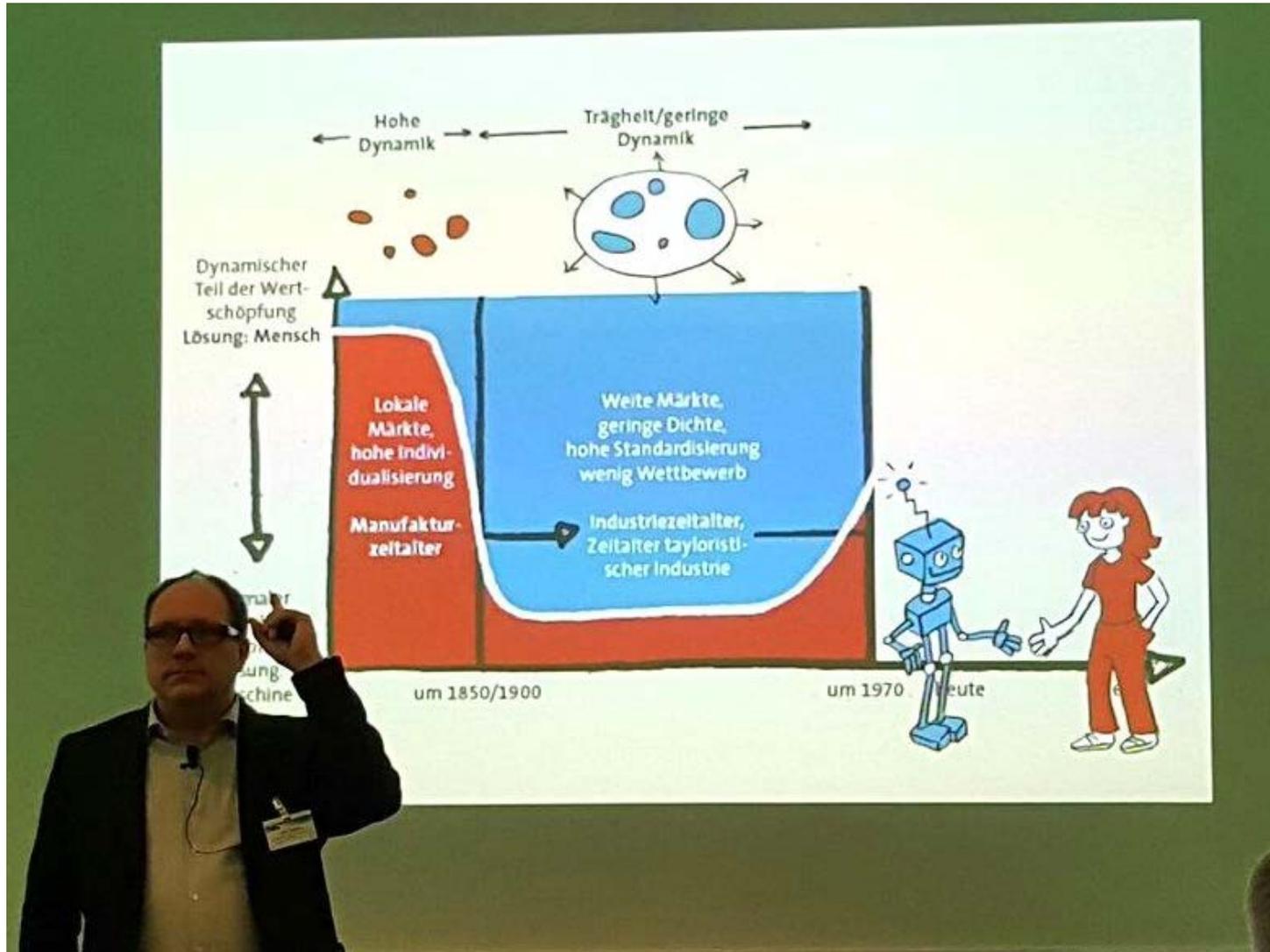
- Stückkosten ↓
- Planbarkeit ↗
- Skalierbarkeit ↗
- Konfigurationsmanagement ↗
- Sicherheit ↗
- Standardisierung ↗
- Vergleichbarkeit (EK, Auswahl...) ↗

cc3.0 by Snowden via Wikimedia

# Nicht mehr komplex!



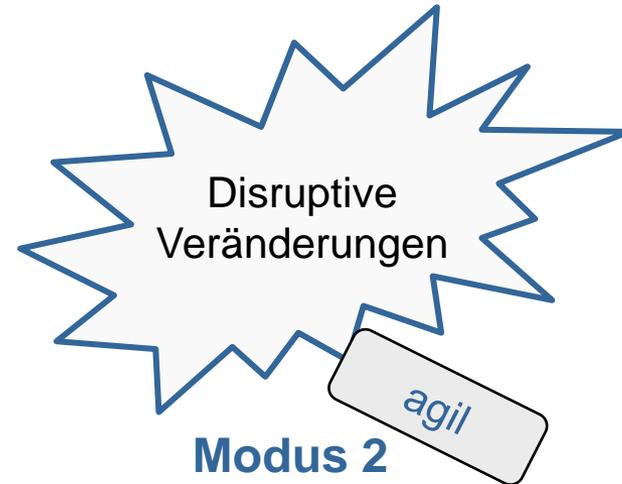
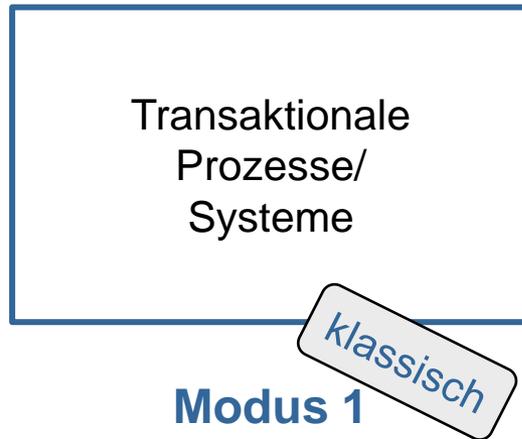
# „Blau“ Methode der Vergangenheit? → *Das hängt davon ab*



Niels Pfläging auf der Manage Agile, Nov 2016

***Antwort „bimodal“***

# IT und Projektmanagement der 2 Geschwindigkeiten



Ziele

Zuverlässigkeit  
Kosten  
Stabilität

Chancen ergreifen  
Schnelligkeit  
Flexibilität

IT

Phasengetrieben  
Linear  
Träge  
Planbar  
*(im richtigen Umfeld)*

Erforschend  
Nicht-linear  
Agil  
Wertgetrieben

PM

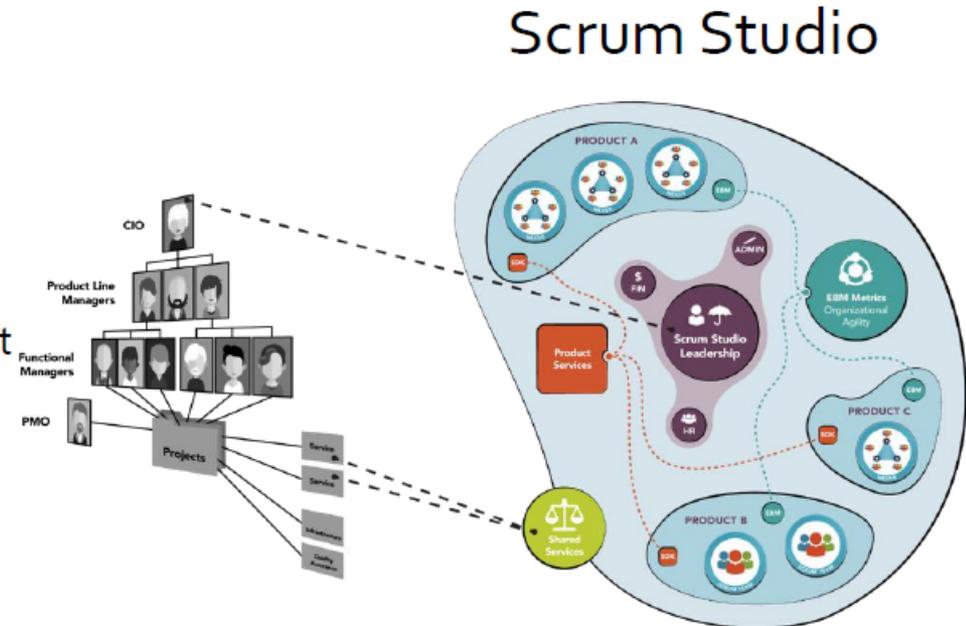
Formal orientiert  
Methode als Basis

Ideen-, Zielgetrieben  
Kultur als Basis

# Scrum Studio – Completely Separate

## Completely Separate from Existing IT organizations

1. Agile Culture
2. Product-oriented
3. Planning through Operations
4. All services and administration provided
5. Onboarding qualified products
6. Value based measurement and management
7. Persistent team and tribal culture
8. Methodology driven development
9. Modern, proven tool sets and infrastructure
10. Professional software



Source Dave West – Scrum Day Europe 2016

© 1993-2016 Scrum.org. All Rights Reserved

# ***Agile Methoden im klassischen Projektportfolio***

# Agile Methoden im klassischen Projektportfolio

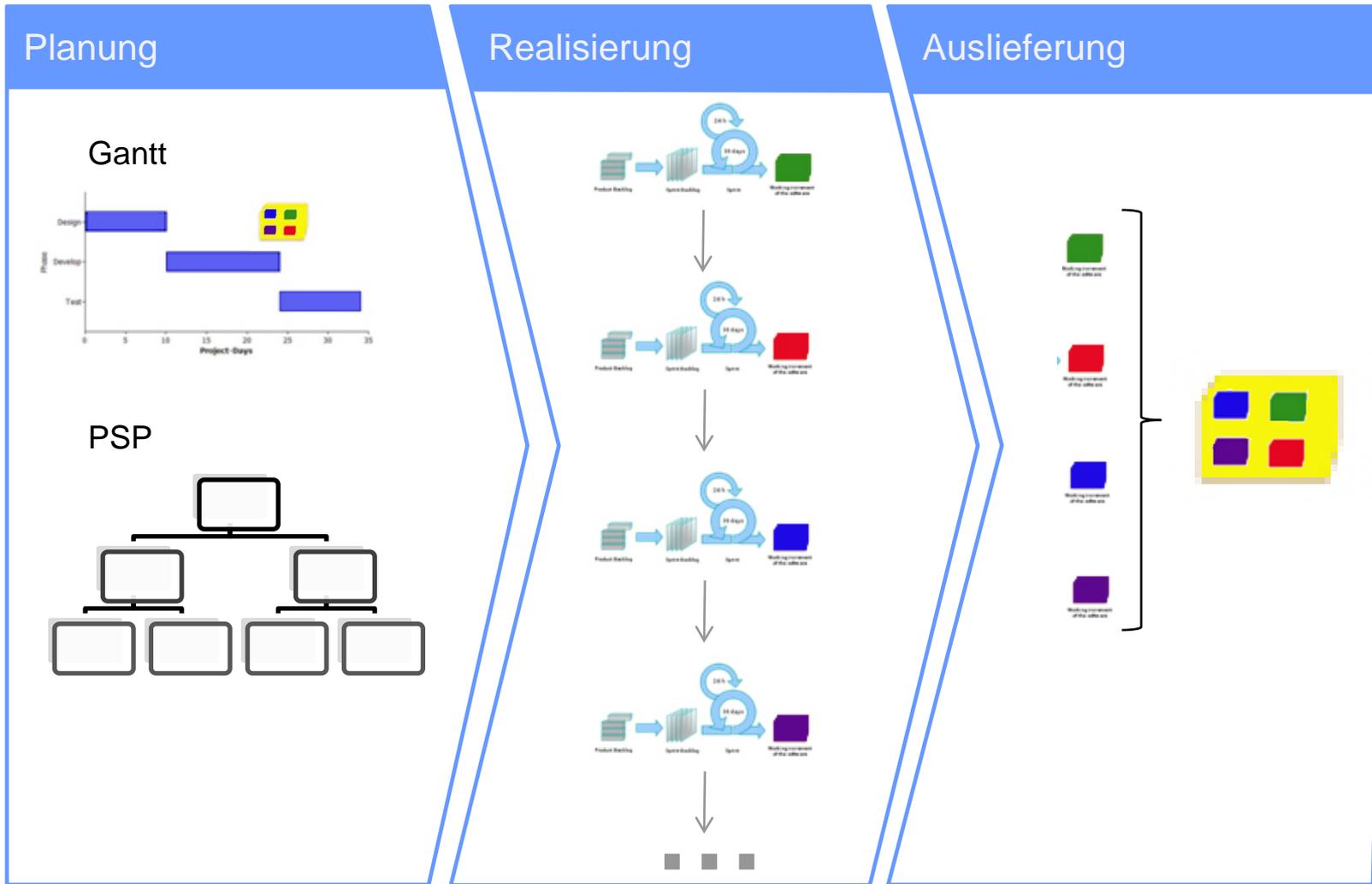
- Planung
- Controlling
- Risikomanagement
- Qualität
- Projektportfolio-Management

# Water-Scrum-Fall kapselt Scrum in der BDFW-Welt

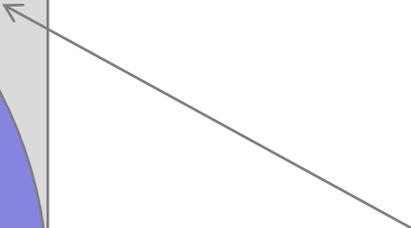
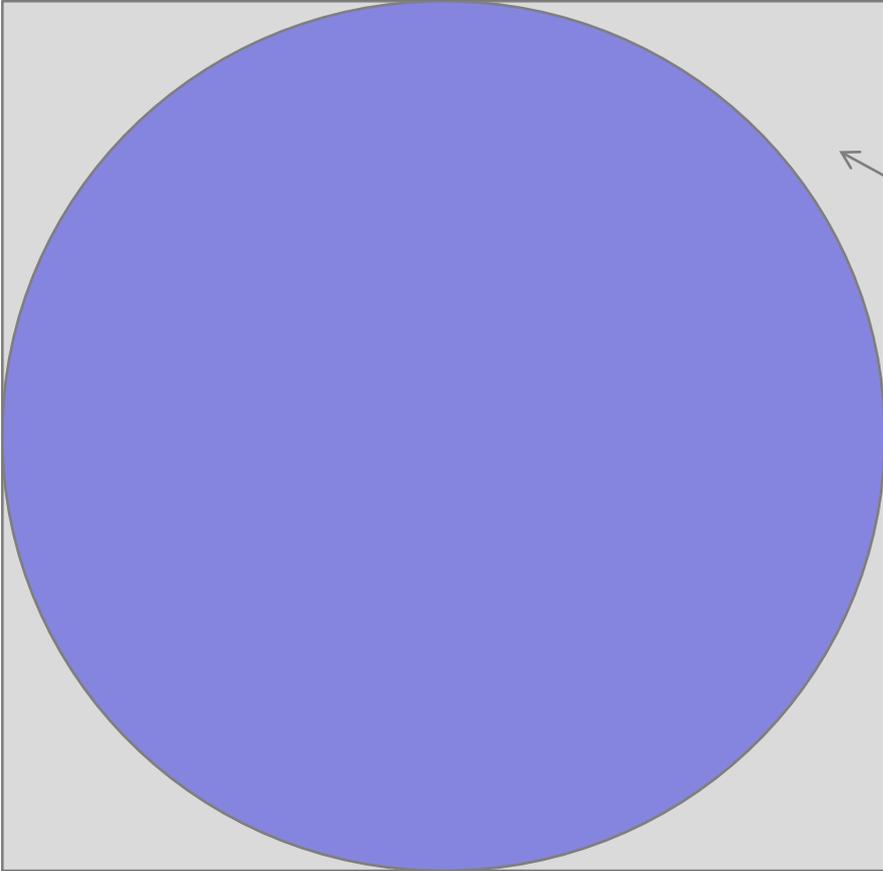
Water

Scrum

Fall

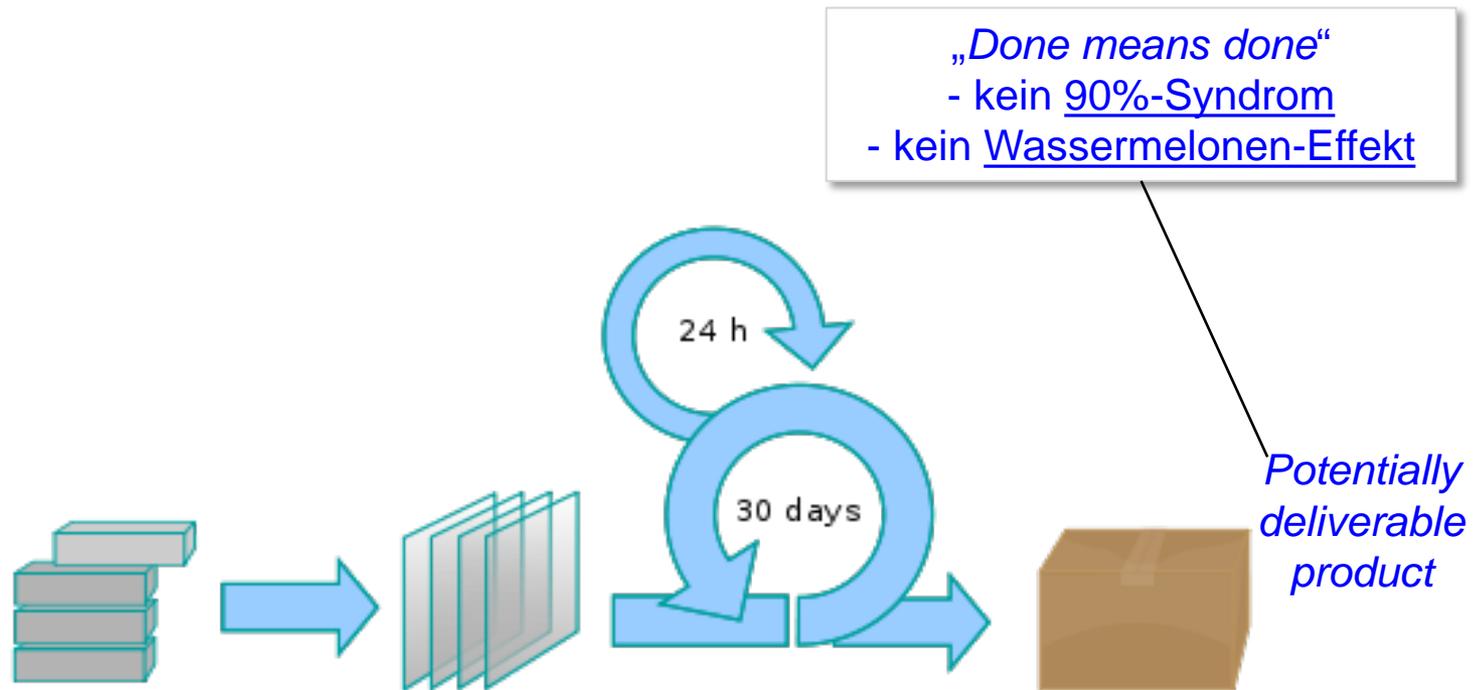


# You Can Be A Circle In The Square



Tax for the environment

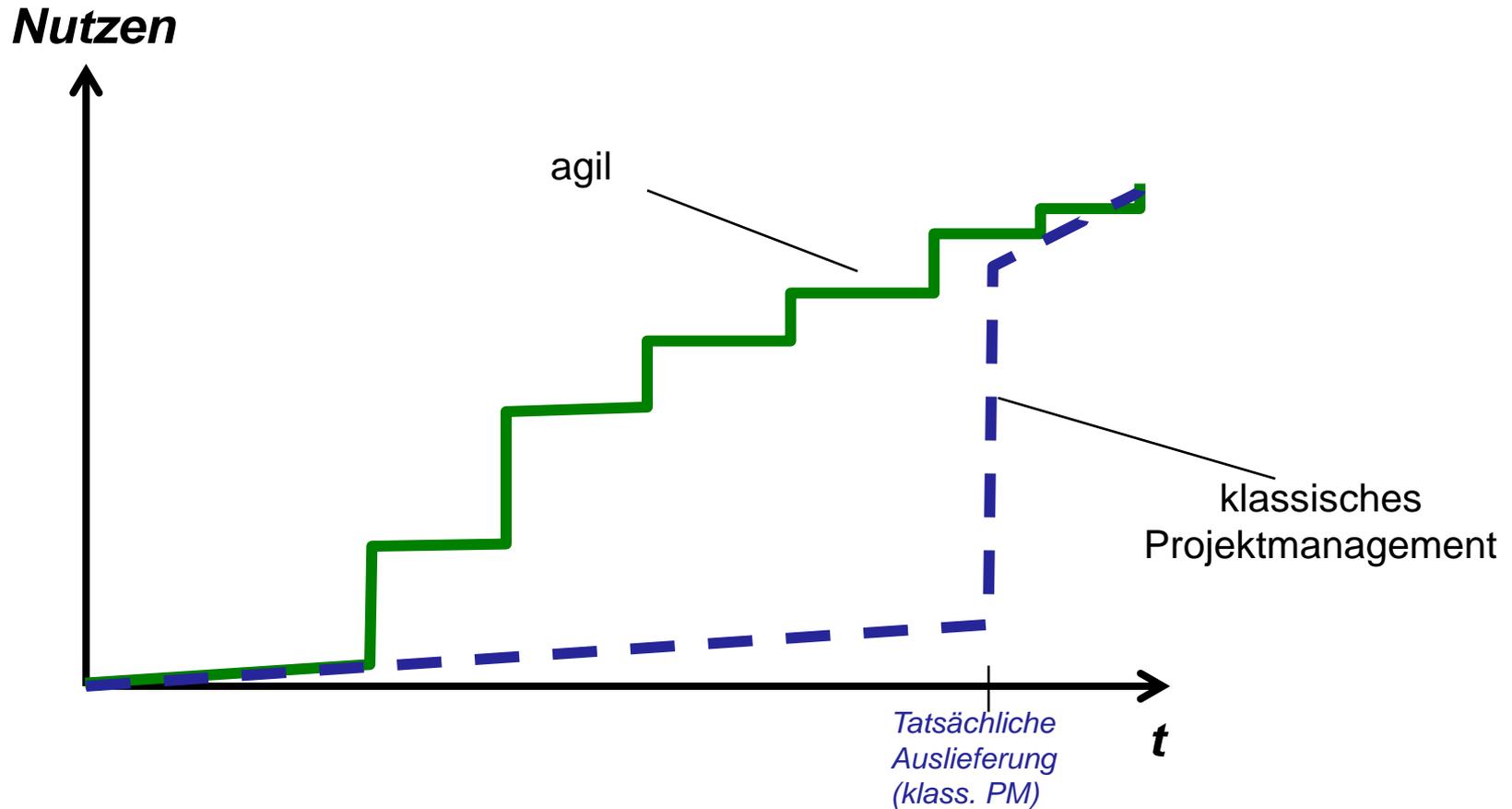
# Kein Wassermelonen-Effekt – kein 90%-Syndrom



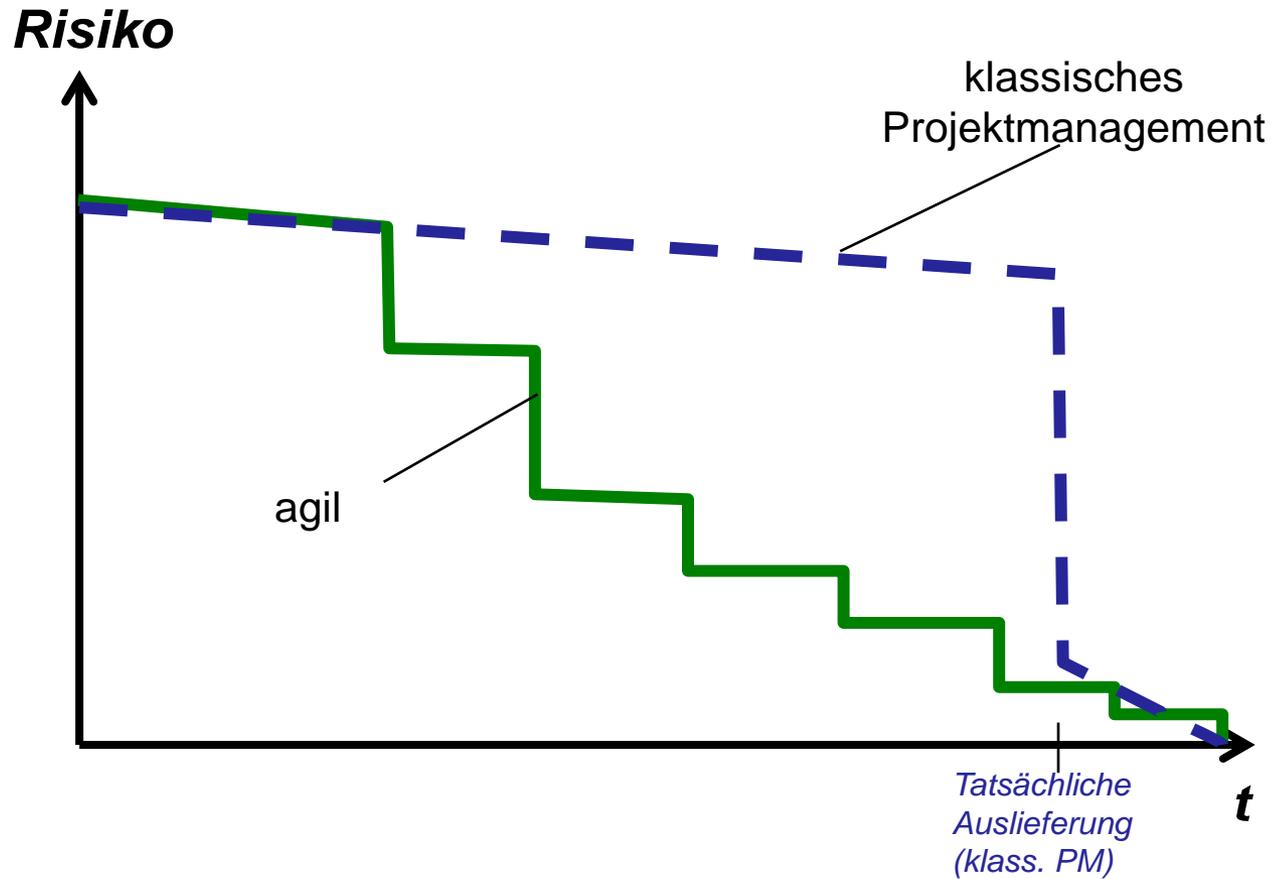
[http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Scrum\\_process.svg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Scrum_process.svg)

# Nutzenentwicklung als Entscheidungsparameter

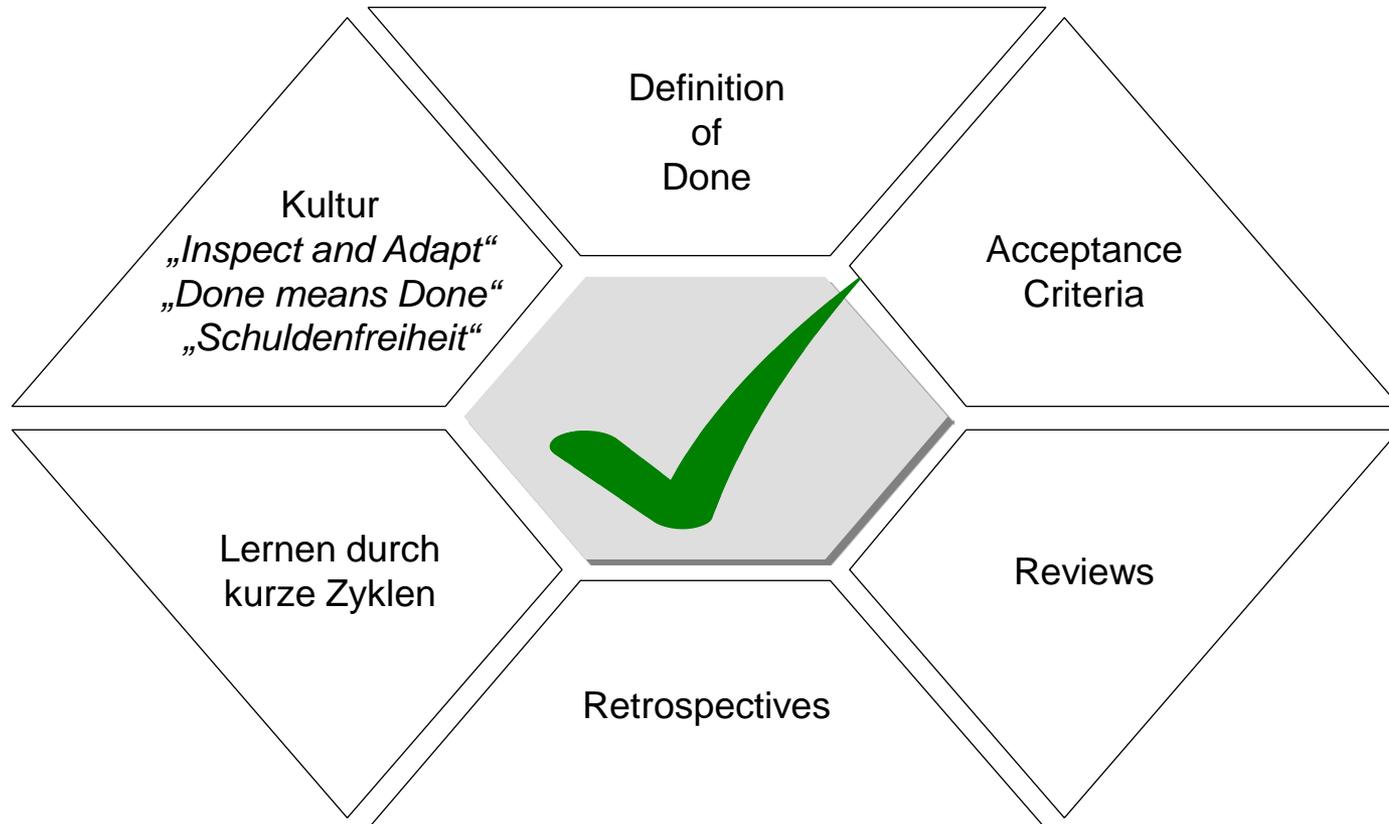
Wie wertvoll sind ausgelieferte Inkremente während des laufenden Projekts?



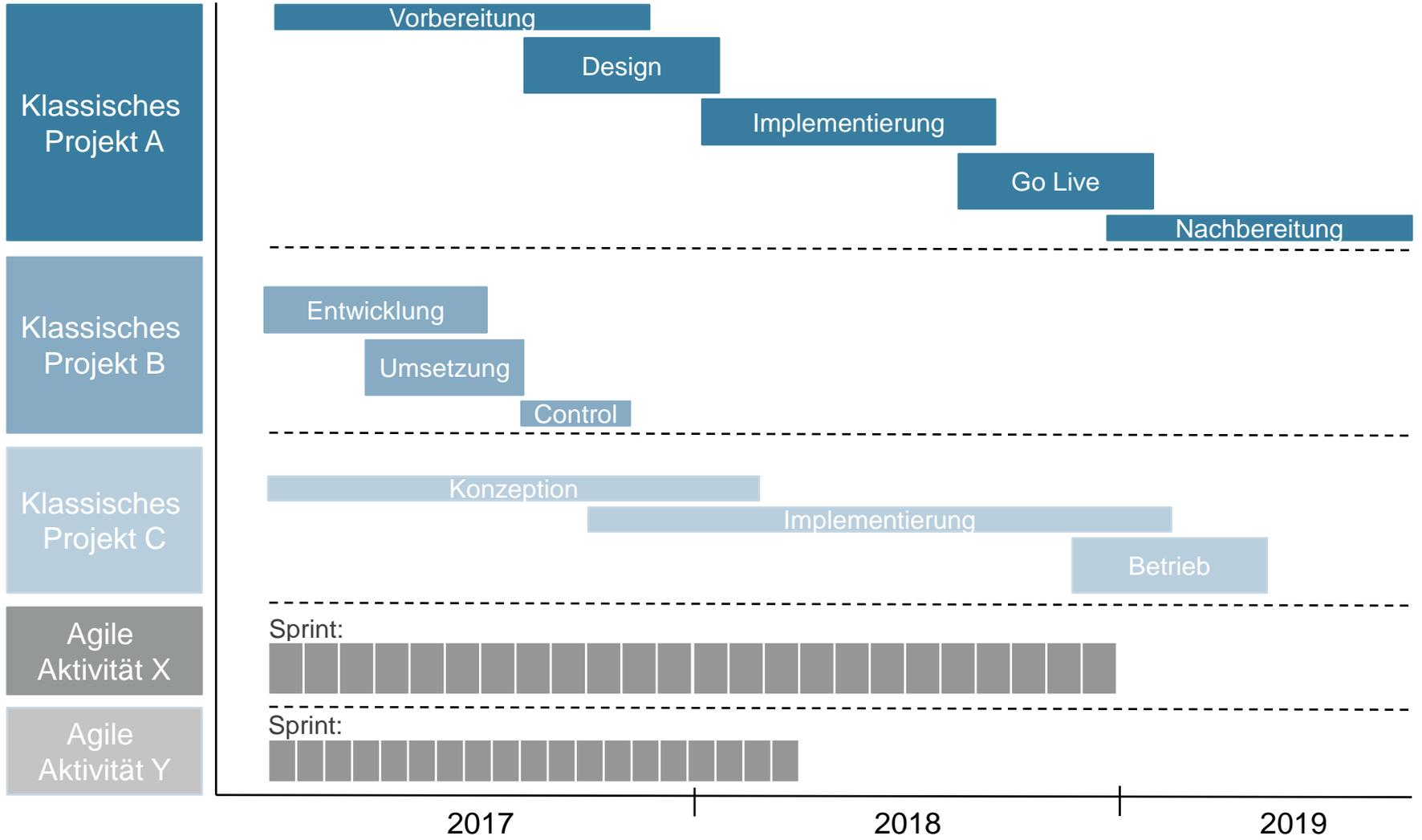
# Risikoentwicklung als Entscheidungsparameter



# Qualitätsmanagement in agilen Methoden



# Projektportfolio (Zeit und Ressourcen)



# Agile Methoden im klassischen Projektportfolio

- Planung ✓
- Controlling ✓
- Risikomanagement ✓
- Qualität ✓
- Projektportfolio-Management ✓

# Controlling-/Koordination-Planung im agilen Portfolio

## The Program Board Dependency mapping by teams

Notice any patterns?



Day 1	
8:30 - 9:00	Welcome
9:00 - 9:30	PI Feedback
9:30 - 9:50	Work & Handover Presentation
10:00 - 10:40	Inspirational talks
10:40 - 12:00	Planning Requirements
12:20 - 12:50	Lunch (Available for all)
13:15 - 13:50	Draft Plan Fair
14:15 - 17:30	Workshop Review & Problem Solving

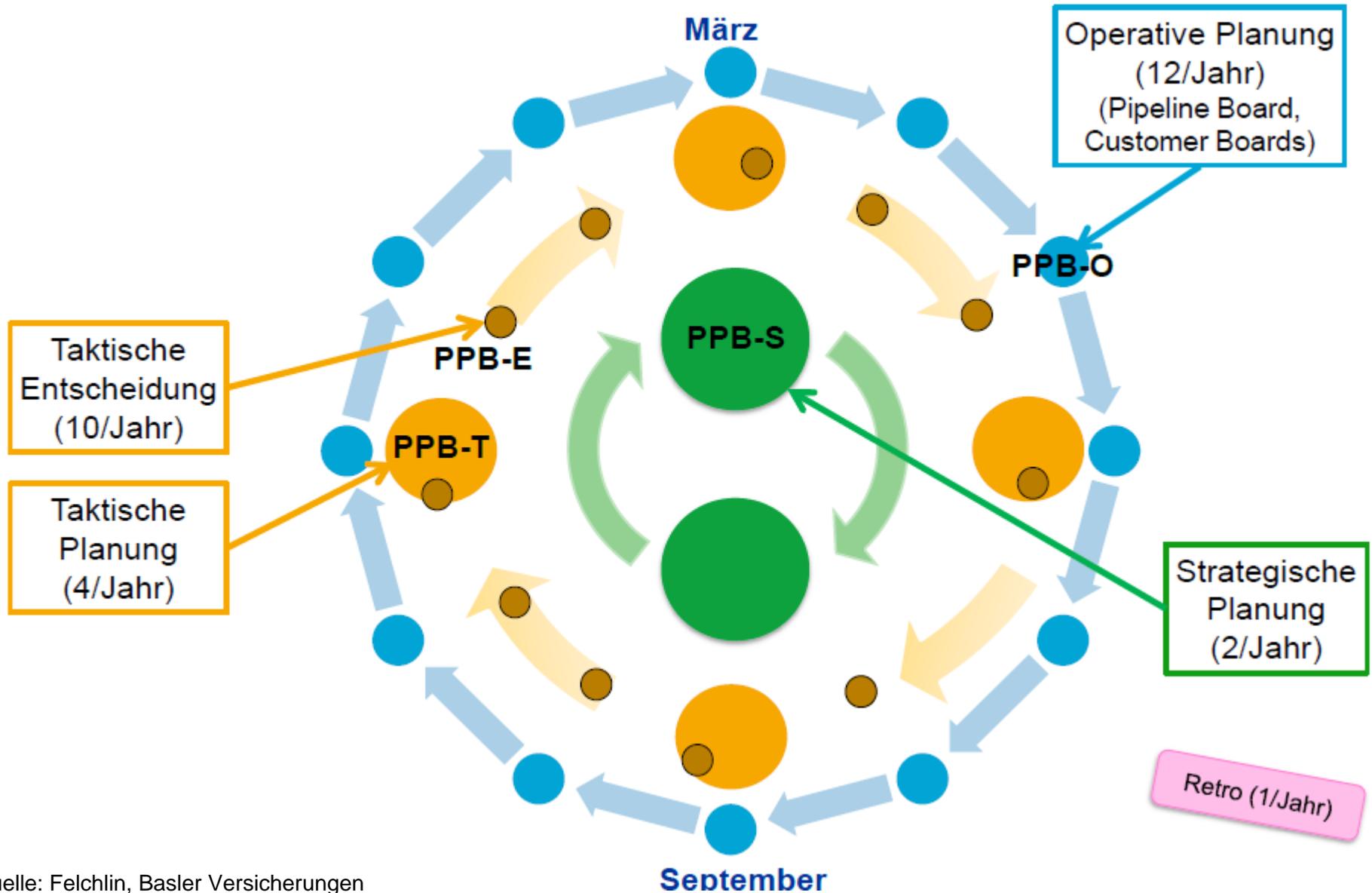
Scrum of Scrums



Henrik Kniberg & Lars Roost

Entnommen: Kniberg/Roost: Is SAFe evil? [http://gotocon.com/dl/goto-cph-2015/slides/HenrikKniberg\\_and\\_LarsRoost\\_IsSAFeEvil.pdf](http://gotocon.com/dl/goto-cph-2015/slides/HenrikKniberg_and_LarsRoost_IsSAFeEvil.pdf)

# Portfoliosteuerung und Planung – Beispiel Basler Versicherungen

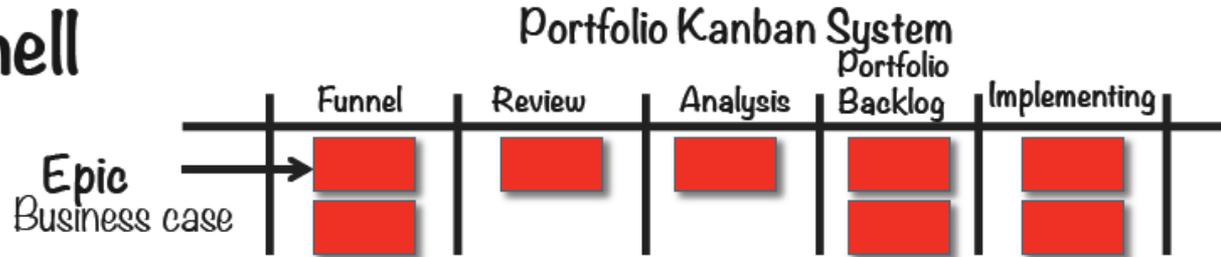


Quelle: Felchlin, Basler Versicherungen

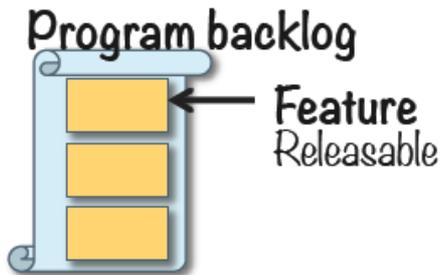
# Portfoliosteuerung und Planung: Beispiel SAFe

## SAFe in a nutshell

PORTFOLIO LEVEL

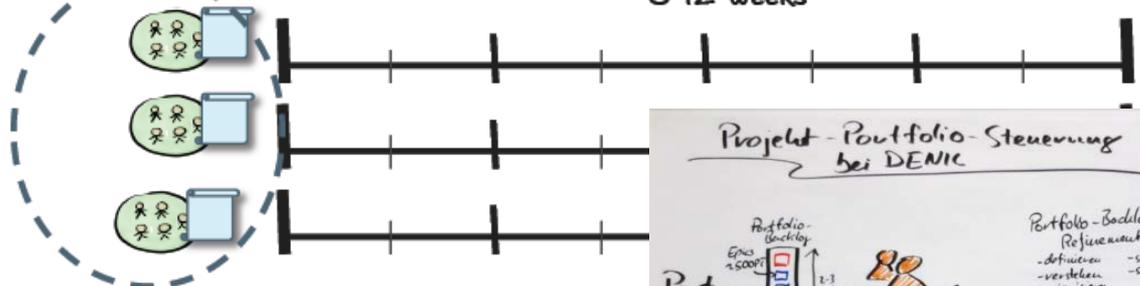


PROGRAM LEVEL



Agile Release Train

Product Increment  
8-12 weeks

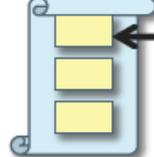


TEAM LEVEL

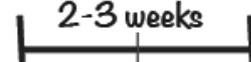
Scrum Team



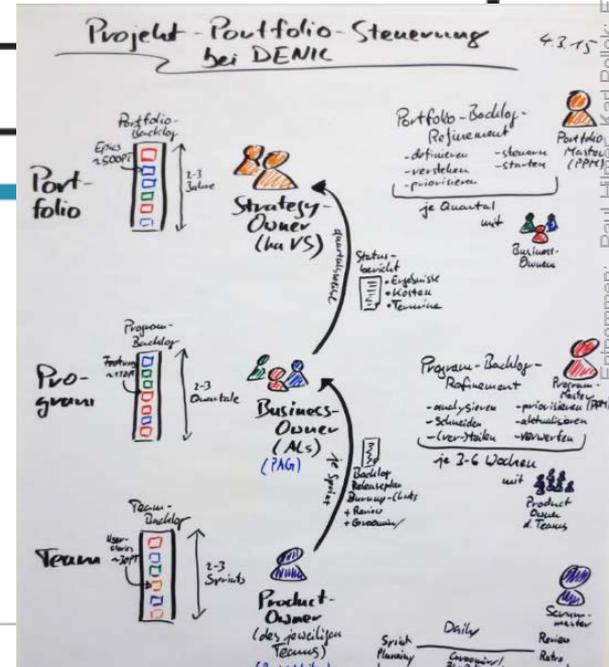
Team backlog



Sprint  
2-3 weeks



Henrik Kniberg



Entnommen: Paul Hillmer, Karl Pollok: EmbraceChange -PM im Wandel der Zeit, PMO-Tag 17.10.2016

Entnommen: Kniberg/Roost: Is SAFe evil? [http://gotocon.com/dl/goto-cph-2015/slides/HenrikKniberg\\_and\\_LarsRoost\\_IsSAFeEvil.pdf](http://gotocon.com/dl/goto-cph-2015/slides/HenrikKniberg_and_LarsRoost_IsSAFeEvil.pdf)

***Wo liegen die (wirklichen)  
Herausforderungen?***

# Typische Herausforderungen – Integration und Synchronisation

- Synchronisation Projektergebnisse  
(interne Zulieferung Produkte)  
→ **Modularisierung**
- Integration in Planung (Value-Prognose)  
→ **Water-Scrum-Fall**



# MyAgile – Handlungsfelder und Barrieren der Agilisierung

Praxis-Beispiele

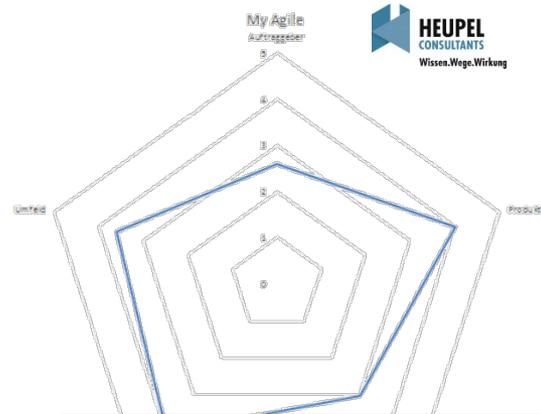
MyAgile Zwischengespeicherte Umfrage laden Umfrage verlassen und Antworten löschen 

## MyAgile

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Potential-Analyse „MyAgile“.  
 Die Beantwortung der Fragen benötigt ca. 5 Minuten. Sie können einzelne Fragen bedarfswise überspringen. Wenn Sie sich bei der Beantwortung einer Frage nicht sicher sind, wählen Sie bitte die Antwort, die Ihrer Meinung nach den Sachverhalt am besten beschreibt.  
 Alle hier abgegebenen Daten werden natürlich streng vertraulich behandelt.

MyAgile Später fortfahren Umfrage verlassen und Antworten löschen 



**5 Schlüsselfelder**

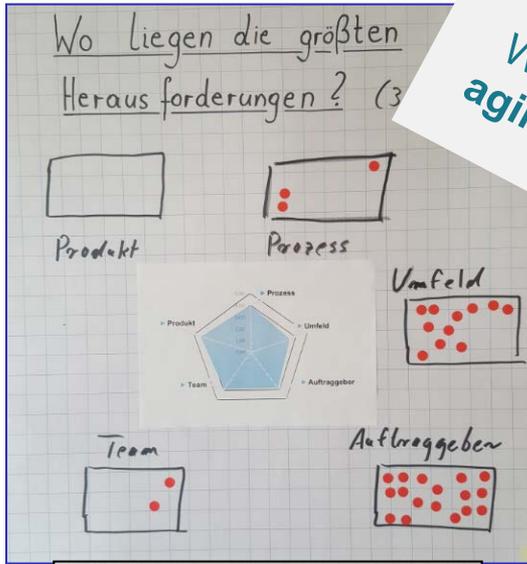
- Prozess
- Umfeld
- Auftraggeber
- Team
- Produkt

Auftraggeber

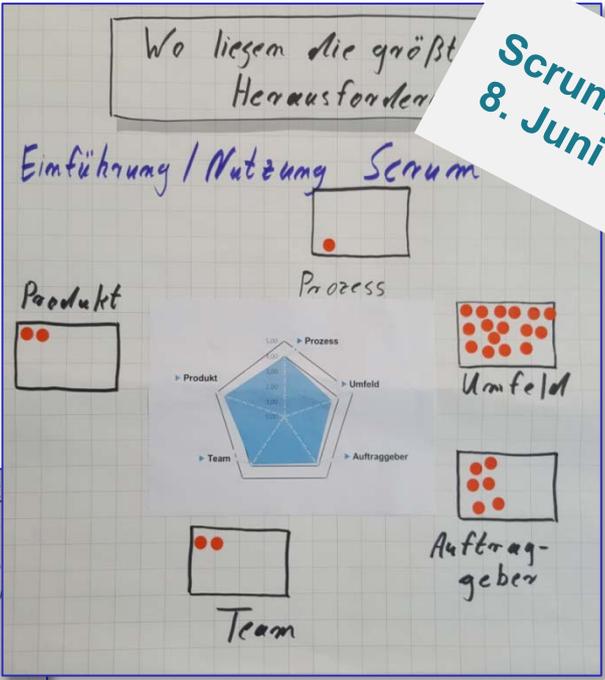
	Stimme voll zu				Stimme überhaupt nicht zu
	5	4	3	2	1
Die Wünsche und Erwartungen der Auftraggeber/zukünftigen Nutzer lassen sich sehr gut im Voraus beschreiben.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Auftraggeber (oder ein Vertreter) ist gut erreichbar und willens sich im Erstellungsprozess zeitnah einzubringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Auftraggeber (oder ein Vertreter) ist in der Lage ein konsistentes widerspruchsfreies Bild vom gewünschten Ergebnis darzustellen.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber ist auf "Augenhöhe" möglich.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Umfeld erwartet sehr detaillierte, sehr präzise Planungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück Weiter

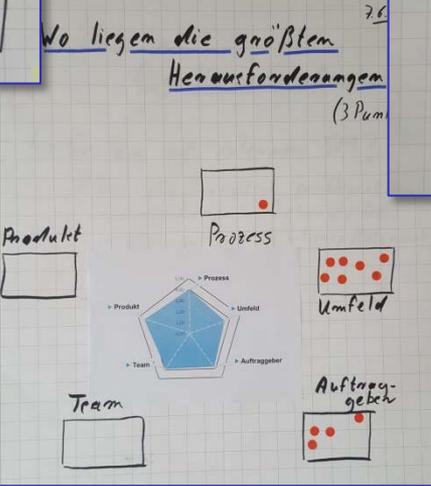
# Tatsächliche Herausforderungen – Umfeld und Auftraggeber



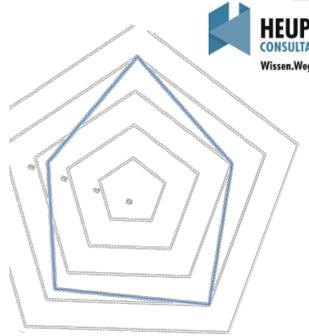
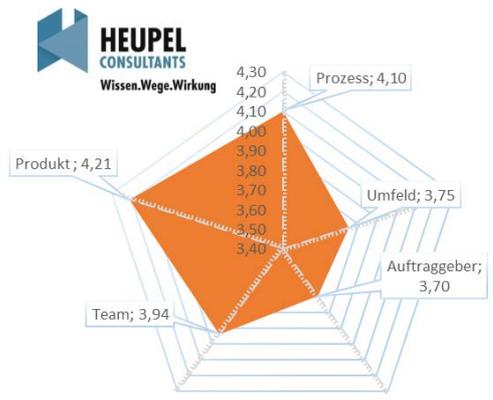
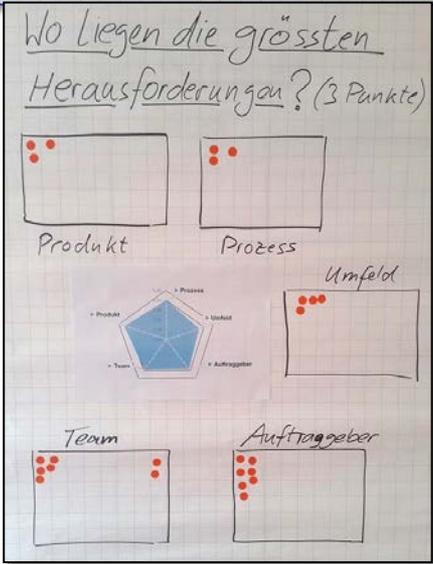
Workshops  
agiles PMO\*



Scrum Day  
8. Juni '16



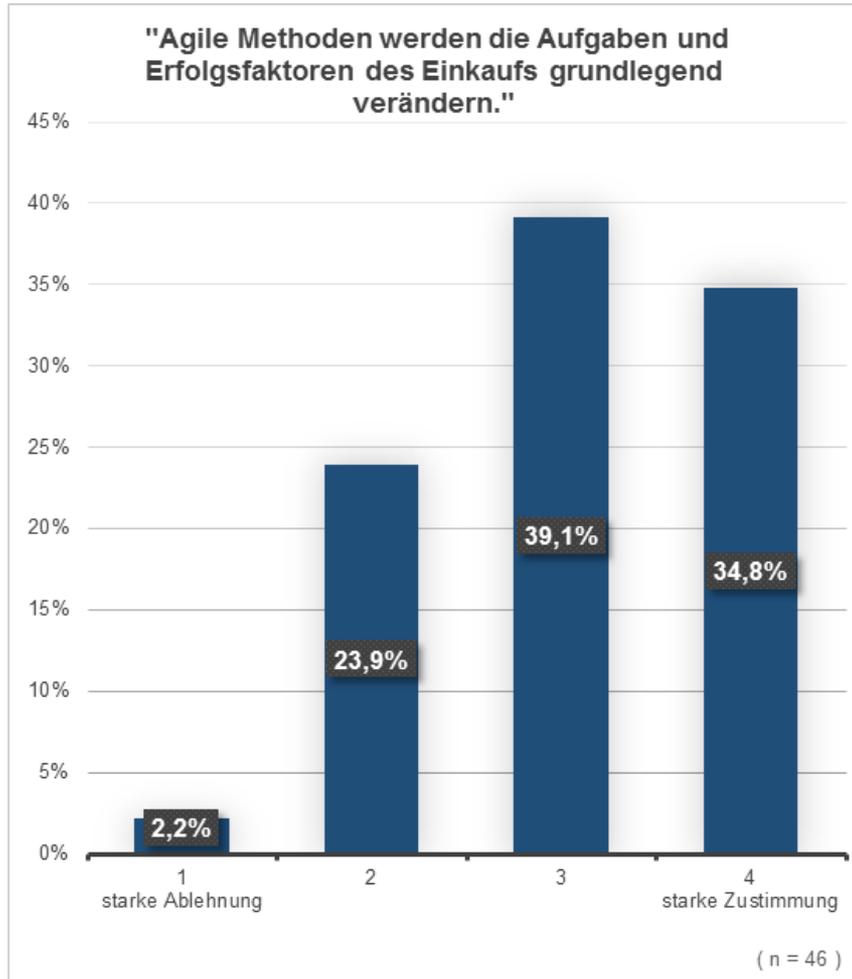
Projekt-  
Beispiele



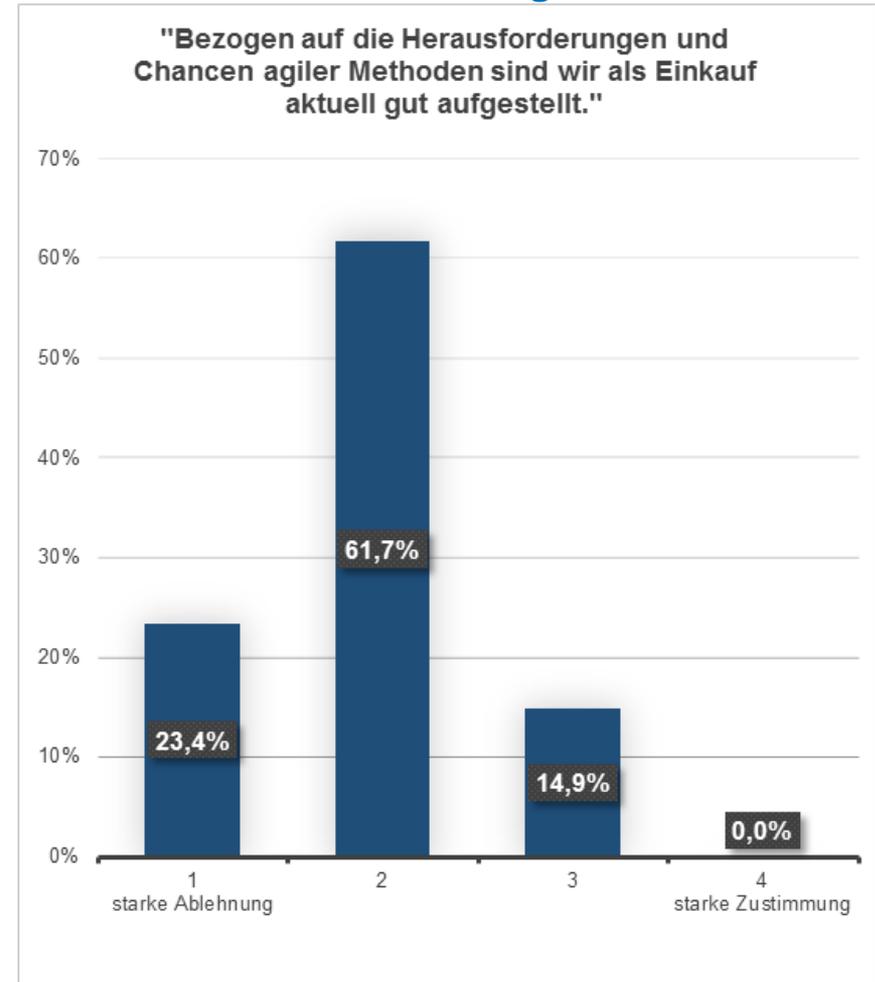
\* [www.process-and-project.net/agilesPMO](http://www.process-and-project.net/agilesPMO)

# Einkauf und agile Methoden

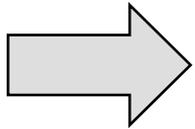
## Agile Methoden verändern Erfolgsfaktoren des Einkaufs



## Der Einkauf ist dafür schlecht aufgestellt



Studie „agiler Einkauf“, 2016 [www.process-and-project.net/studien](http://www.process-and-project.net/studien)



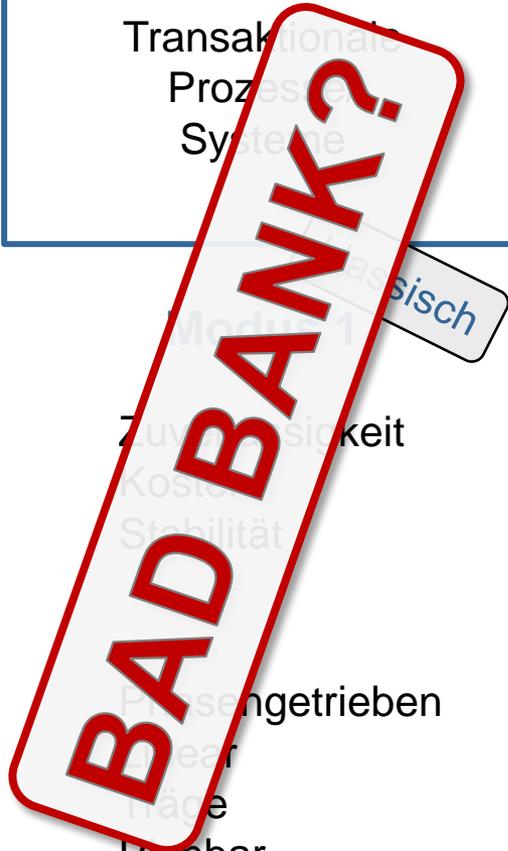
**Die wirklichen Herausforderungen  
liegen bei Umfeld und Auftraggeber**  
(also in der Organisation außerhalb  
des engsten Teams)

# Die Gefahr – Klassisches PM als Bad Bank der Organisation

Ziele

IT

PM



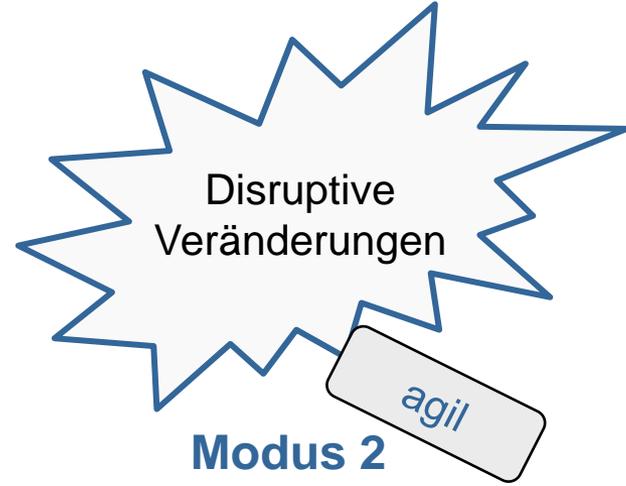
klassisch

Transaktionale  
Prozesssysteme

Zuverlässigkeit  
Kostensicherheit  
Stabilität

Preisengetrieben  
Planbar  
(im richtigen Umfeld)

Formal orientiert  
Methode als Basis



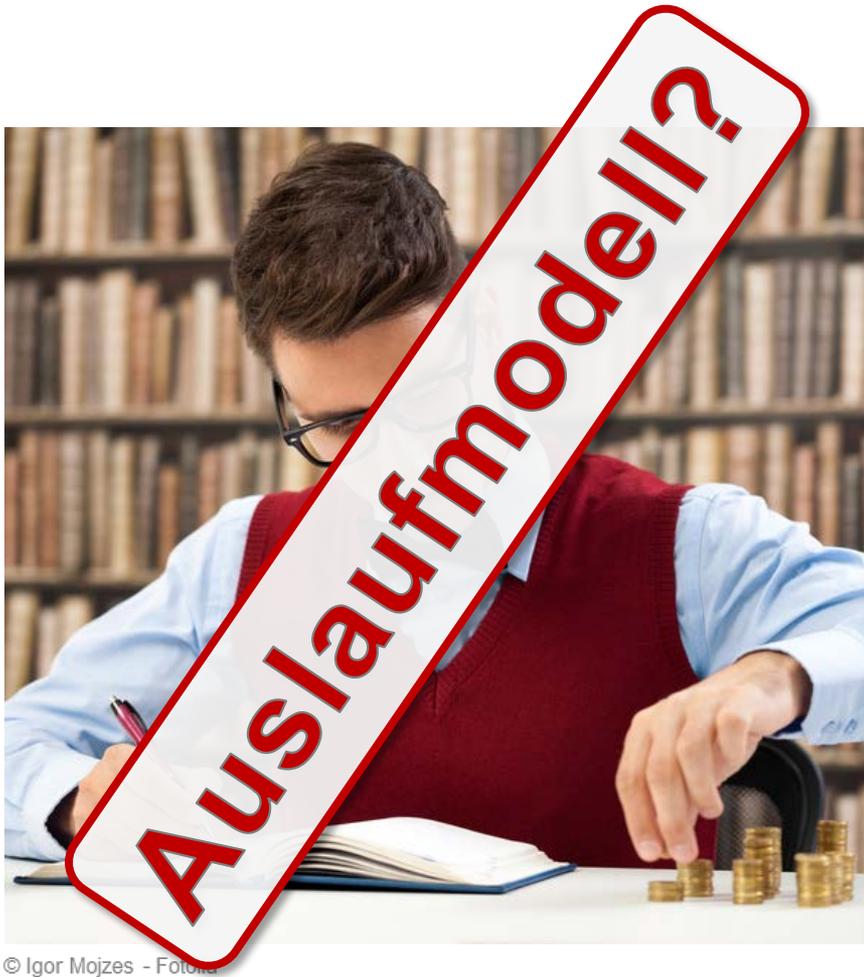
Modus 2

Chancen ergreifen  
Schnelligkeit  
Flexibilität

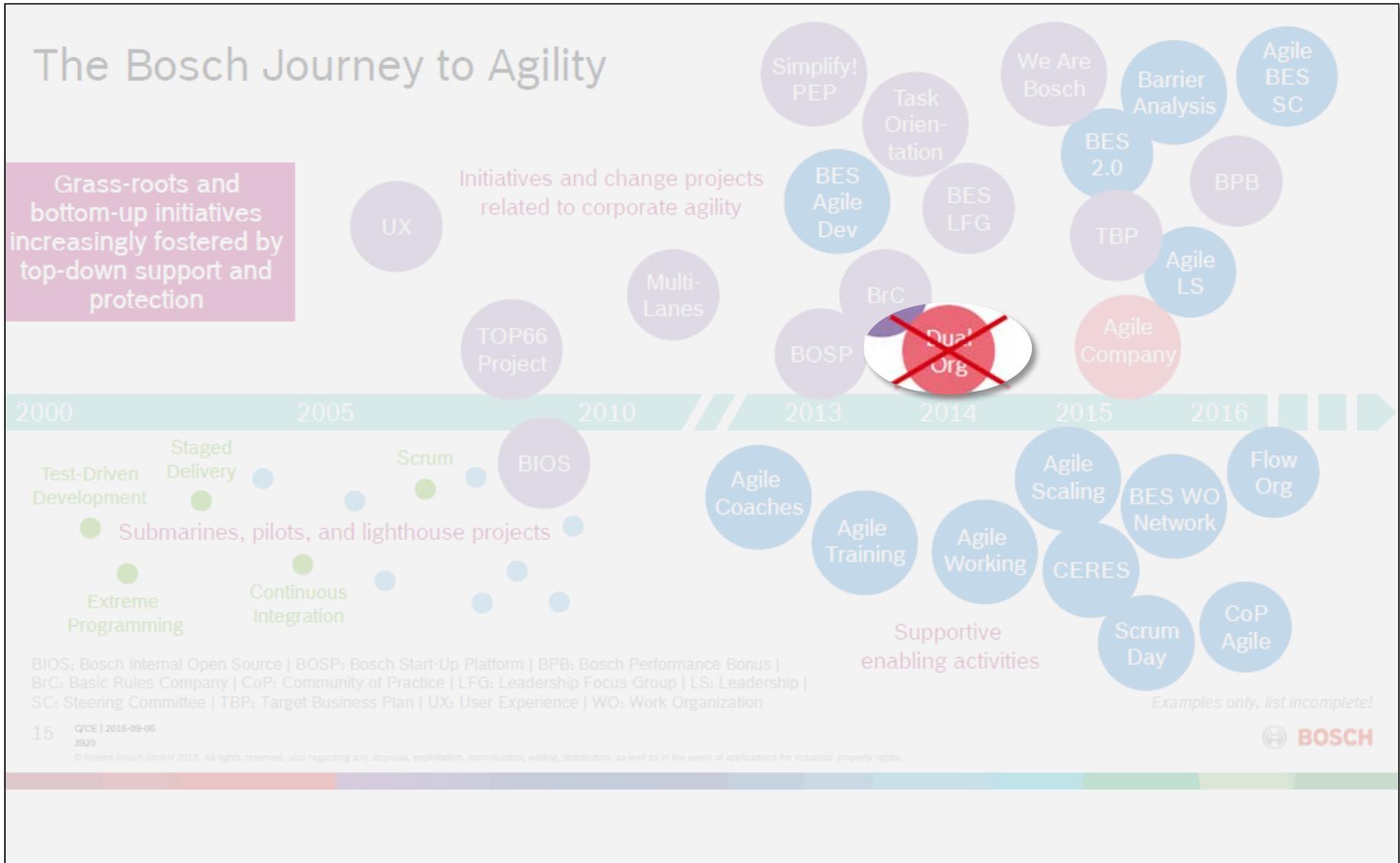
Erforschend  
Nicht-linear  
Agil  
Wertgetrieben

Ideen-, Zielgetrieben  
Kultur als Basis

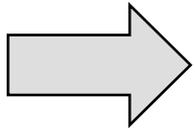
# Geht das mit meiner Organisation?



# Dual Org - nicht erfolgreich bei der Bosch Journey To Agility



Entnommen: M. Jantzer, Bosch: Working Agile; PMO-Tag - 17.10.2016



**Bimodale Organisationen  
als explizites Ziel  
bergen die Gefahr einer  
2-Klassen-Organisation**

# Konsequenz „Adaptiv“

*Konsequentes bimodales Management  
ist an vielen Stellen wohl kaum zu vermeiden,  
aber  
**kein erstrebenswerter Optimalzustand***

# Perspektive

~~Hybrid Organisation~~

~~Bimodale Organisation~~

adaptive Organisation

# Ansatz: *adaptives PM*– Die gesamte Klaviatur nutzen

- Ansatz:**
- Kein „One size fits it all“
  - Differenzierte Ansätze abhängig von Aufgabenstellung und Stand der Organisation
  - Keine Spaltung der Organisation



© roostler-Fotolia

# adaptives PM– Herausforderungen

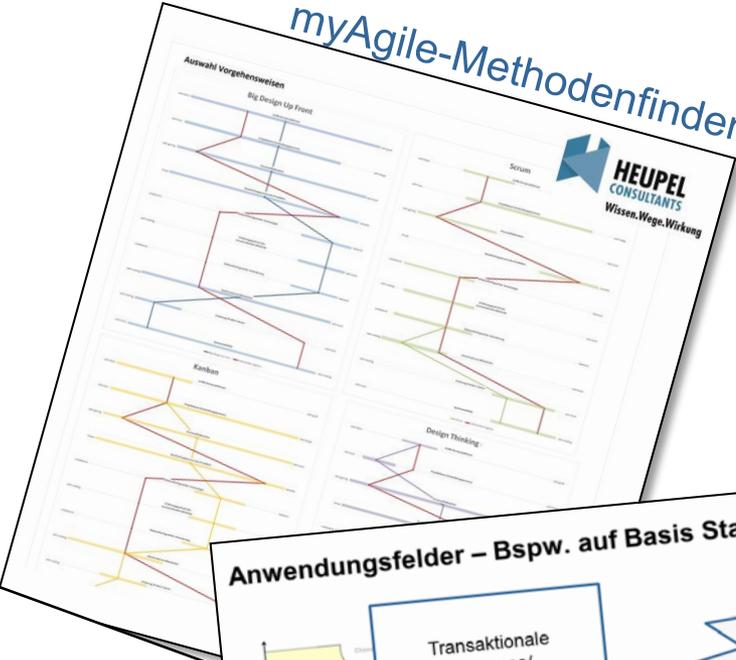
- Herausforderungen:**
- Kompetenzaufbau  
(im klassischen, agilen, hybriden bimodalen)
  - Messen, Visualisieren, Verstehen
  - Vermitteln, Erleben, Reflektieren, Lernen



© roostler-Fotolia

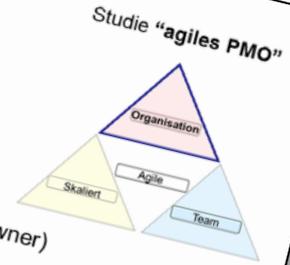
# Kompetenz (PMO)

## myAgile-Methodenfinder

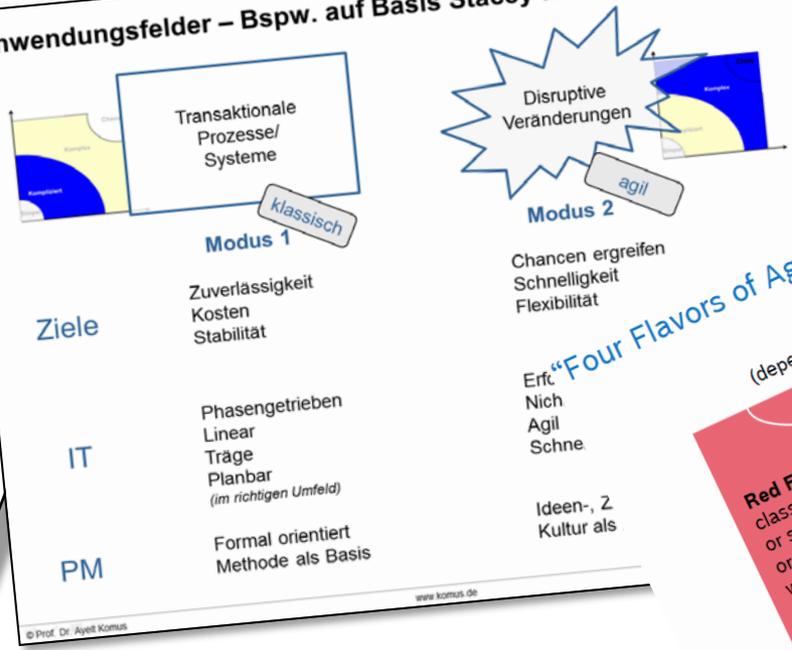


## Studie PMO - Expertengespräche

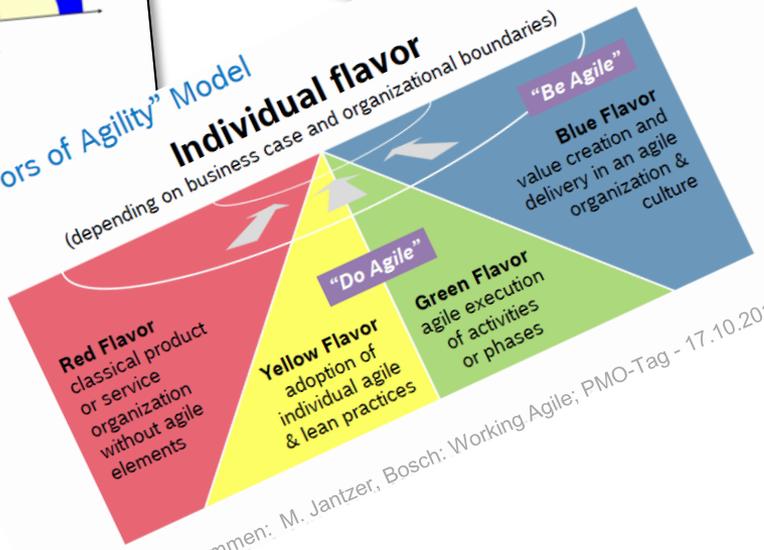
- Allgemein
  - Vorgehen sehr unterschiedlich, aber agile Methoden überall **relevant**
  - Steuerungsansatz:
    - teilweise **opportunistisch**
    - selten **strategisch** (bspw. Geschäftsführer als Chief Product Owner)
- Training-Coaching
  - Training verbreitet (ca. 3/4)
  - Coaching **selten** (nur ca. 1/4)
- Heuristiken
  - Zusatzangebot "agile" ("agile Framework" vs. "Classic Framework")
  - Verschiedene "Readiness Checks" bzw. "Agile-Fit-Checks"
  - Hybride Nutzung verbreitet – aber meist ohne systematische PMOs als Communities



## Anwendungsfelder – Bspw. auf Basis Stacey-Matrix



Ziele	Modus 1	Modus 2
	Zuverlässigkeit Kosten Stabilität	Chancen ergreifen Schnelligkeit Flexibilität
IT	Phasengetrieben Linear Träge Planbar (im richtigen Umfeld)	Erfc Nich Agil Schne
PM	Formal orientiert Methode als Basis	Ideen-, 2 Kultur als



Projekthandbuch  
Agile PEP  
agiler  
Produktentwicklungsprozess

Entnommen: M. Jantzer, Bosch: Working Agile; PMO-Tag - 17.10.2016



# Messen, Visualisieren, Verstehen

Wo liegen die größten Herausforderungen?

Top Management 7

Mittlere Management 6

Operative Ebene

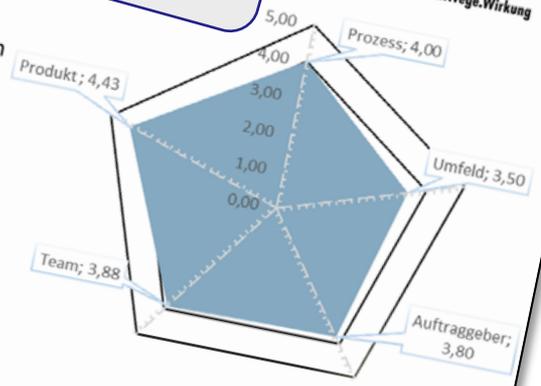
## "Barriers to agile"



## Handlung:

- ▶ **Produkt:** Ausgestaltung und des Lieferobjektes
- ▶ **Prozess:** Ausgestaltung der Arbeitsorganisation
- ▶ **Team:** Zusammensetzung und Arbeitsfähigkeit der Teams
- ▶ **Auftraggeber:** Zusammenspiel Projekt und Auftraggeber
- ▶ **Umfeld:** Rahmenbedingungen des

*Soft is hard  
Hard is soft*

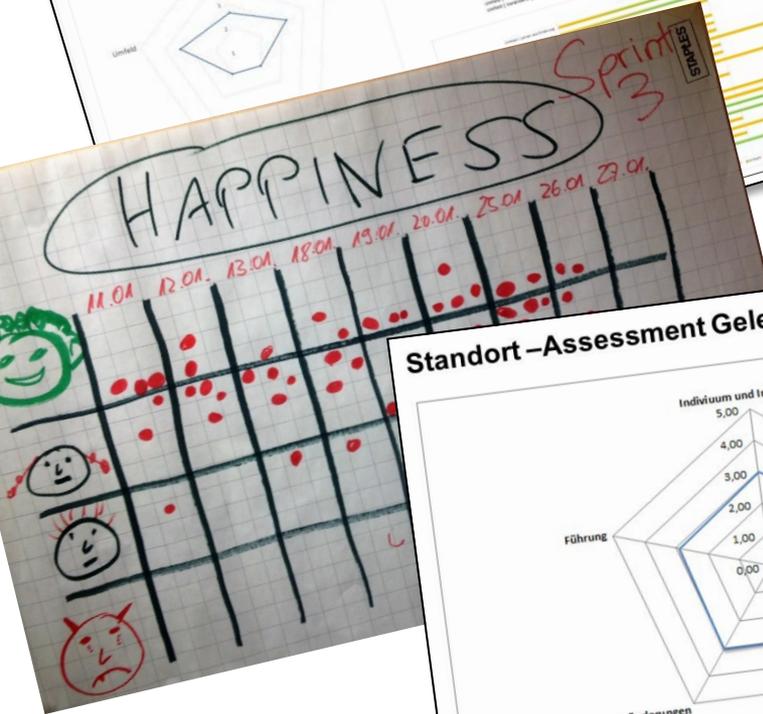
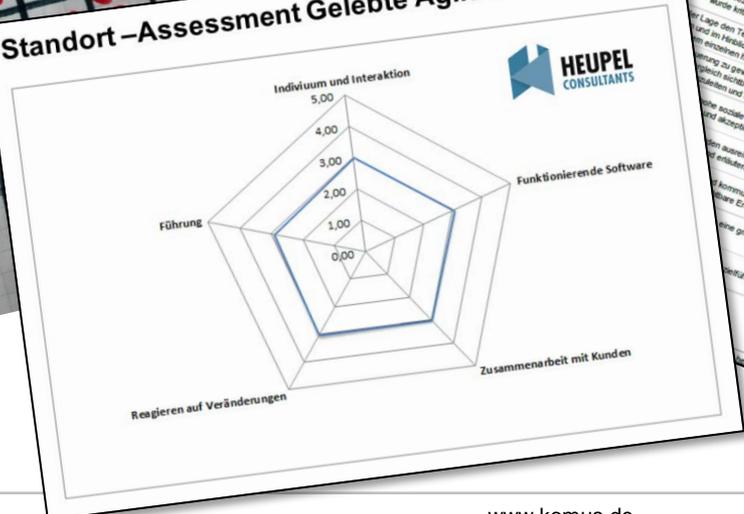


## Top 10 der „Pain-Points“ – im Detail

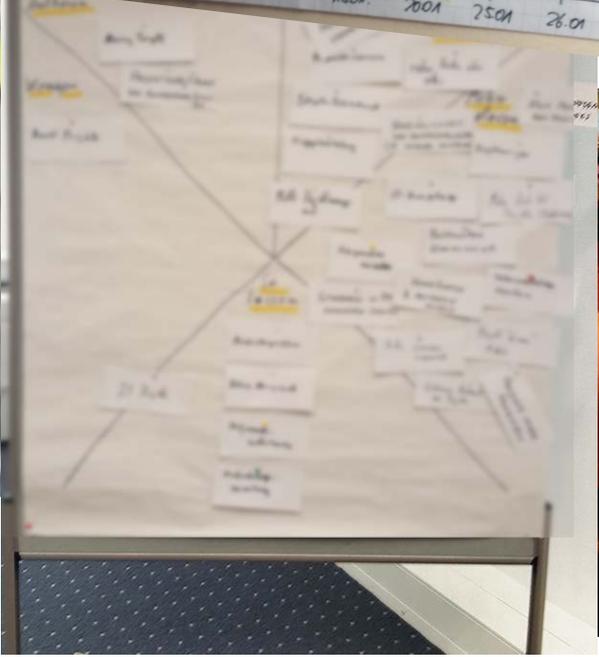
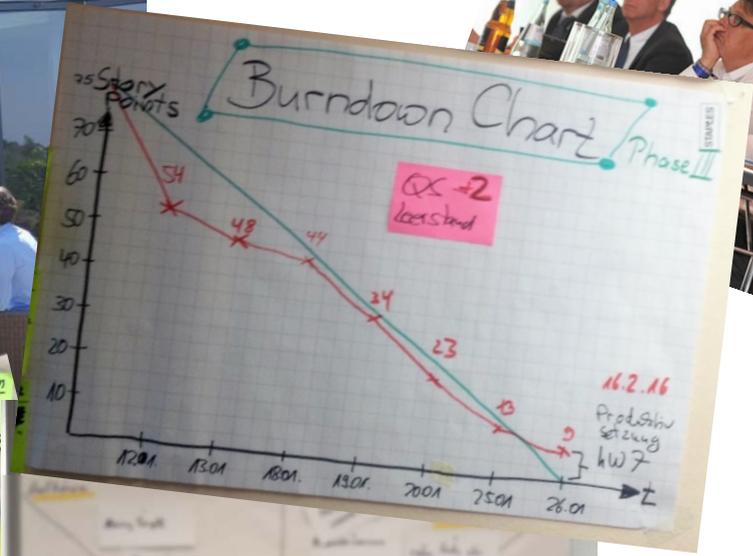
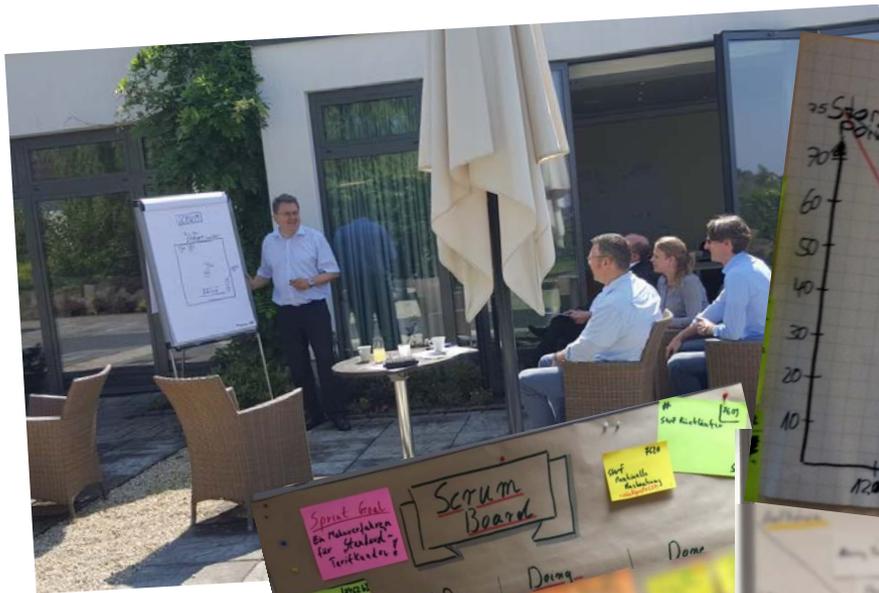
HEUPEL CONSULTANTS  
Wissen.Wege.Wirkung

Nr.	Originalfrage	Check
1.	Der Projektleiter war in der Lage Risiken frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu managen.	
2.	Die Eskalation und Grundung von Auftraggebern und Projekt-Steuern wurde kritisch reflektiert.	
3.	Der Projektleiter hat die Teammitglieder zu aktivieren, sie zu motivieren und sie in Konfliktsituationen zu unterstützen.	
4.	Der Projektleiter hat die Teammitglieder zu motivieren, sie zu unterstützen und sie in Konfliktsituationen zu unterstützen.	
5.	Der Projektleiter hat die Teammitglieder zu motivieren, sie zu unterstützen und sie in Konfliktsituationen zu unterstützen.	
6.	Der Projektleiter hat die Teammitglieder zu motivieren, sie zu unterstützen und sie in Konfliktsituationen zu unterstützen.	
7.	Der Projektleiter hat die Teammitglieder zu motivieren, sie zu unterstützen und sie in Konfliktsituationen zu unterstützen.	
8.	Der Projektleiter hat die Teammitglieder zu motivieren, sie zu unterstützen und sie in Konfliktsituationen zu unterstützen.	
9.	Der Projektleiter hat die Teammitglieder zu motivieren, sie zu unterstützen und sie in Konfliktsituationen zu unterstützen.	
10.	Der Projektleiter hat die Teammitglieder zu motivieren, sie zu unterstützen und sie in Konfliktsituationen zu unterstützen.	

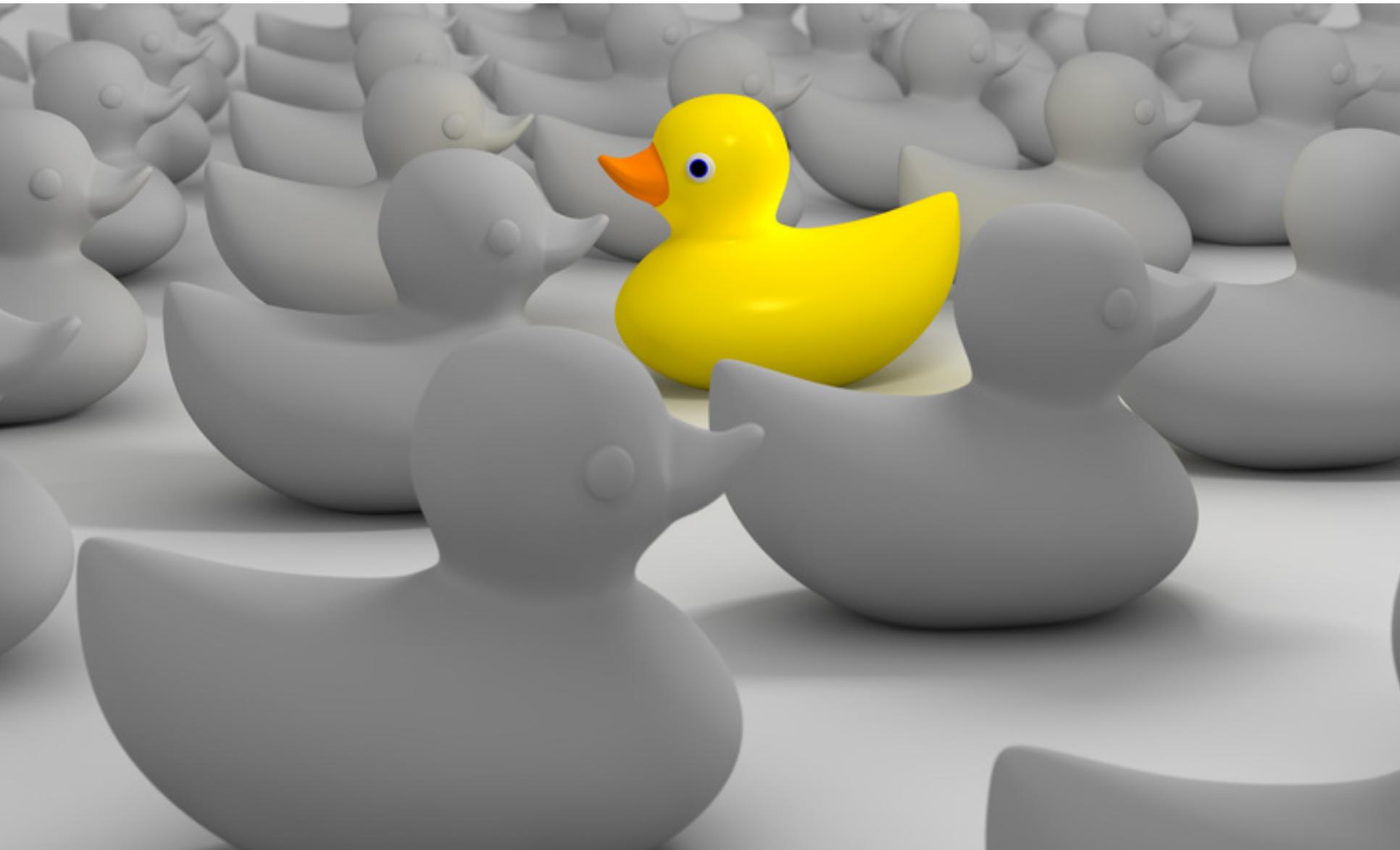
## Standort-Assessment Gelebte Agile Werte



# Vermitteln, Erleben, Reflektieren, Lernen



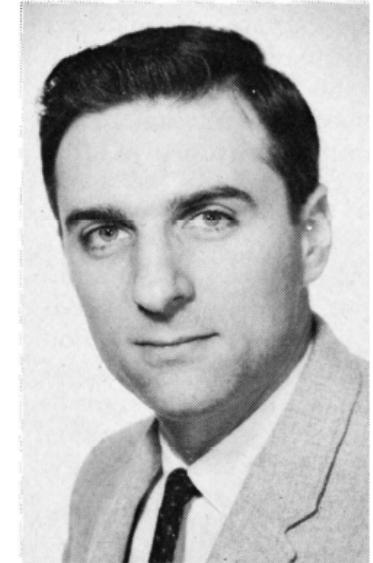
Also, alles super?



# Geht das mit den Kollegen?



# Conways Gesetz



Melvin Conway

*“Any organization that designs  
a system...  
will inevitably produce a design  
whose structure is a **copy**  
of the organization's **communication structure.**”\**

\* Melvin E. Conway in Datamation, April 1968  
[http://www.melconway.com/Home/Committees\\_Paper.html](http://www.melconway.com/Home/Committees_Paper.html), abg. 5.2.2016

# Interessant?

Keine Informationen mehr verpassen:  
Aktuelle Studien,  
Vorträge und Publikationen

[www.process-and-project.net/newsletter](http://www.process-and-project.net/newsletter)

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

Sie treffen mich bei:



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



Xing: [www.xing.com/profile/Ayelt\\_Komus](http://www.xing.com/profile/Ayelt_Komus)



LinkedIn: <http://de.linkedin.com/in/komus>