Agile Methoden:
Status quo – Perspektiven – Konsequenzen

Agiles IT Projekt Portfolio & Ressourcen Management
Berlin
14. Juni 2016

Prof. Dr. Ayelt Komus
komus@hs-koblenz.de
@AyeltKomus
www.komus.de
www.bpm-labor.de
www.process-and-project.net

Process and Project

HOCHSCHULE KOBLENZ
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

© Prof. Dr. Ayelt Komus

PMI On Agile Methods

*"The frequent use of **agile/iterative/incremental project** management practices continues to rise, with 38 percent of organizations reporting frequent use – **up 8 percentage** points since 2013."**

* PMI, 4 FEB 2015
http://www.pmi.org/About-Us/Press-Releases/2015-PMI-Pulse-2015.aspx, abg. 5.2.2016

Mail eines Geschäftsführers (Versorgungsbranche)

"… das ist nicht nur Methoden-Klimbim, …

ich verspreche Dir,

dass wir bessere Ergebnisse

*in kürzerer Zeit bekommen."**

* Geschäftsführer, Unternehmen nach Scrum-Einführung

Agile on the Rise – PMO heading for disastrous results.

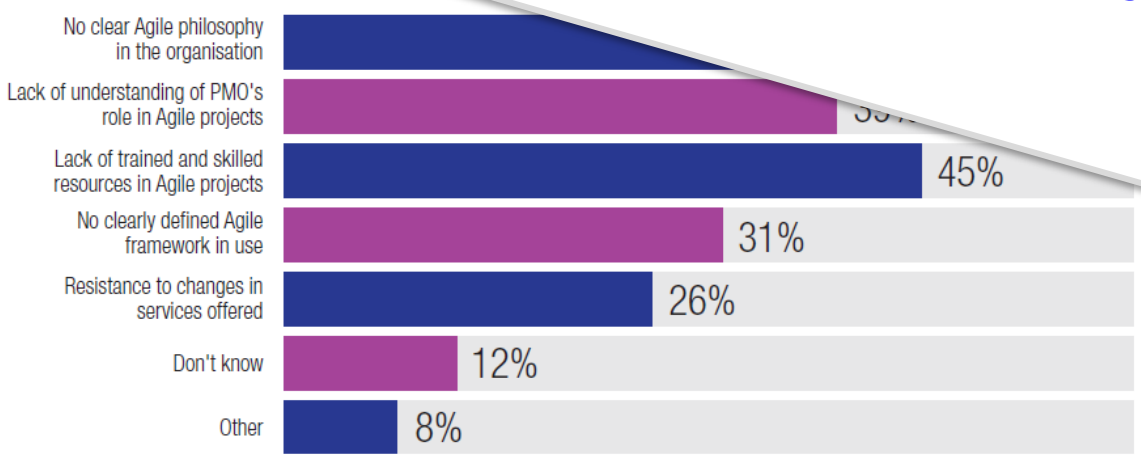
4th annual survey: global state of PMO with 900+ respondents from 5 continents

Agile on the Rise and a Looming Skills Crisis

When the PMO respondents were asked about their biggest challenges when considering an increase in the Agile approach, 45 percent were concerned about the lack of trained and skilled resources in the organisation to deliver these projects. They were also concerned about their own role in Agile projects (39 percent).

…yet they are also **unclear about the role the PMO plays**, this conflict needs to be resolved **or the PMO will be heading for disastrous results.**

Challenges Relating t



Source: **The Global State of the PMO** An analysis for 2015

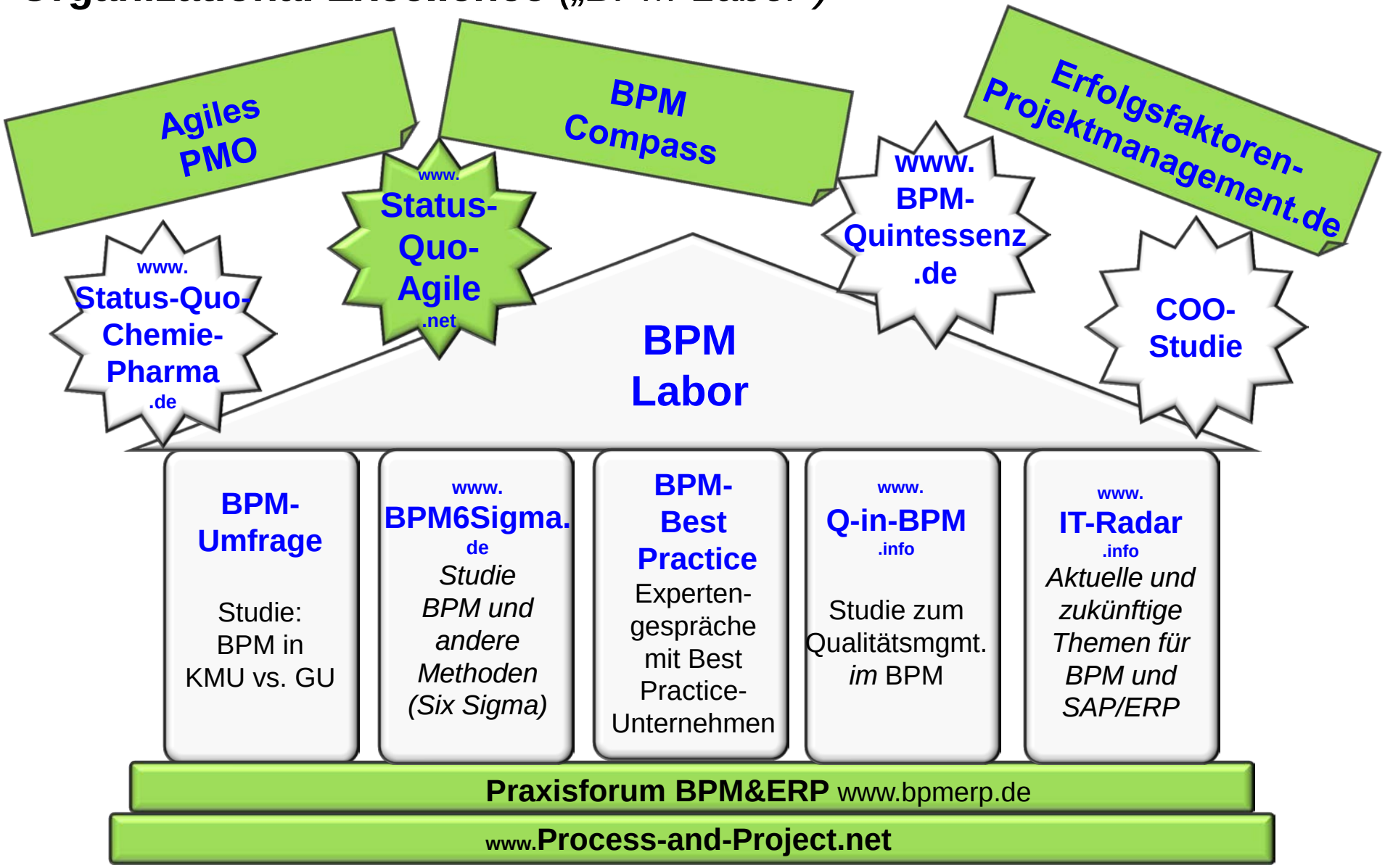
Zur Person

Prof. Dr. Ayelt Komus

- Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik
- 50+ Fachpublikationen, 100+ Keynotes/Vorträge, 100+ Interviews/Medienberichte
- Leiter des **BPM-Labors für Prozessmanagement und Organizational Excellence** (www.bpm-labor.de)
- Mitinitiator der **Modellfabrik Koblenz**
- Wiss. **Leiter Rechenzentren der Hochschule Koblenz**
- Mitinitiator „**Praxisforum BPM & ERP**“/ **IT-Radar für BPM & ERP**
- Certified ECM Master (AIIM)
- **Certified Scrum Master** (3 Organisationen)
- Wissenschaftlicher Beirat Heupel Consultants

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

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



** Labor für Business Process Management und Organizational Excellence* *** www.bpmerp.de* **** Praxisworkshops Prof. Komus/Prof. Gadatsch*

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

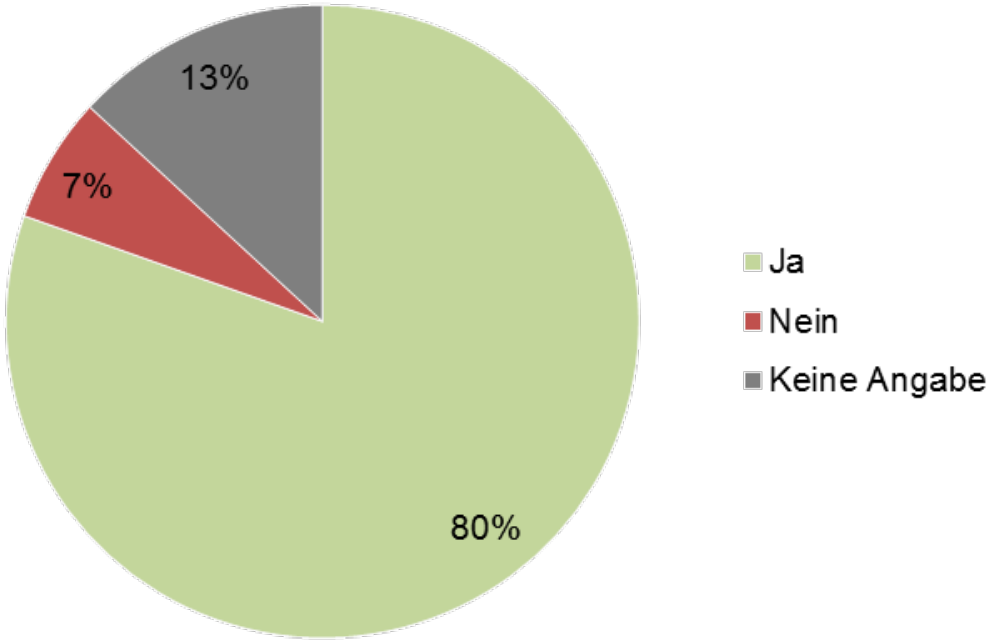
Studienergebnisse
Status Quo Agile

erfolgreich

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

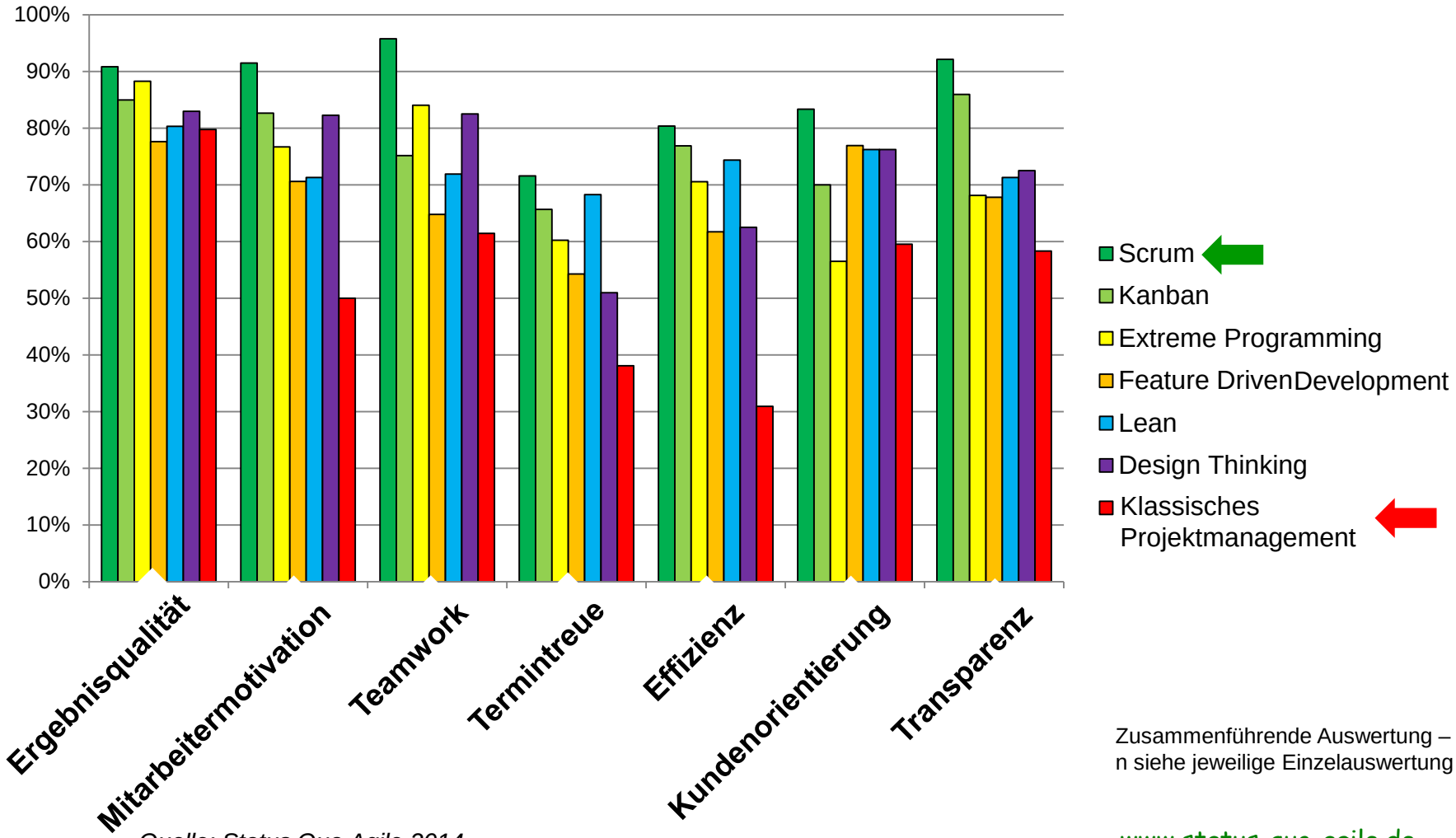
Quelle: Status Quo Agile 2014

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"



Zusammenführende Auswertung – n siehe jeweilige Einzelauswertung

Quelle: Status Quo Agile 2014

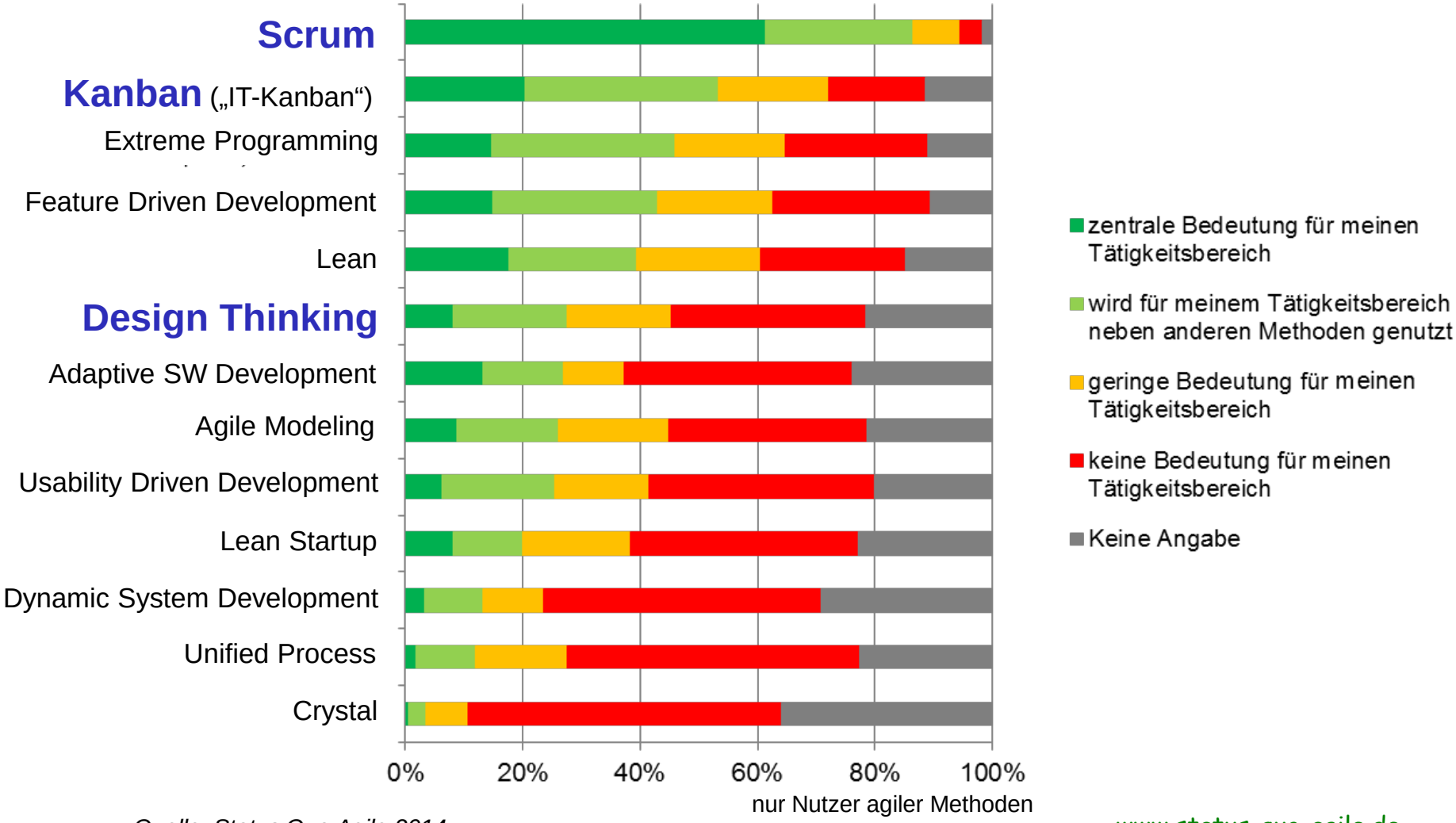
www.status-quo-agile.de

Agile Methoden: An der Spitze des Hype-Cycles

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

3. Studie
Status Quo Agile

in Zusammenarbeit* mit

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

Scrum.org

Informationen zur Teilnahme, Studienbericht etc. über

Process and Project

www.process-and-project.net/newsletter

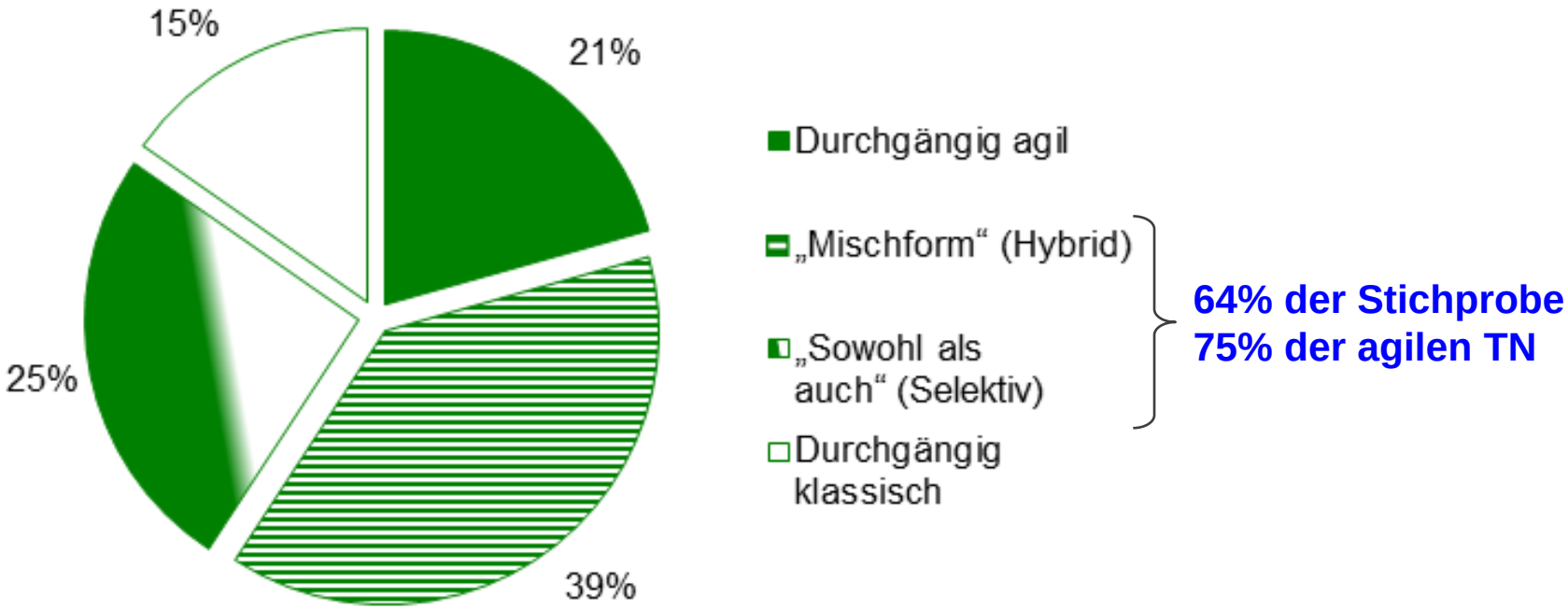
* mündliche Bestätigung

selten nach Lehrbuch

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)

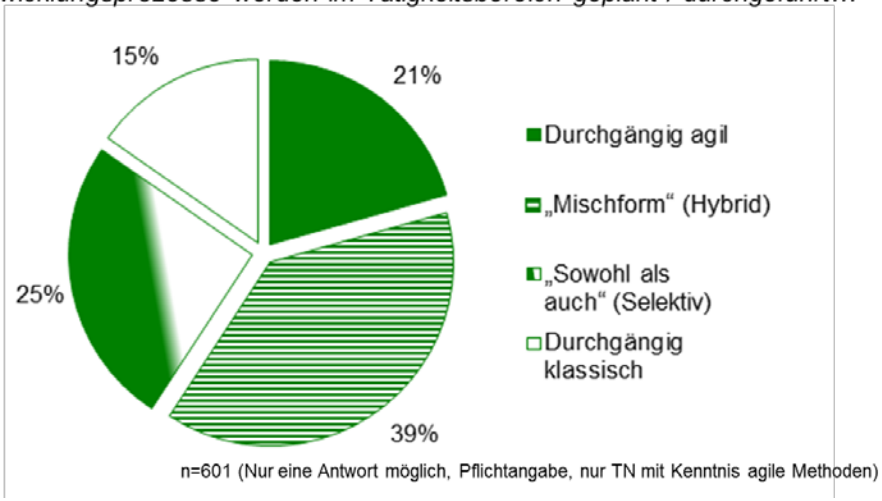
Quelle: Status Quo Agile 2014

www.status-quo-agile.de

Hybride und selektive Ansätze – häufiger als nach Lehrbuch

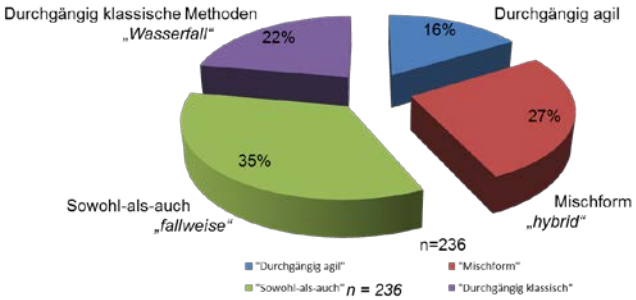
Status Quo Agile 2014

Projekte/Entwicklungsprozesse werden im Tätigkeitsbereich geplant / durchgeführt…



Status Quo Agile 2012

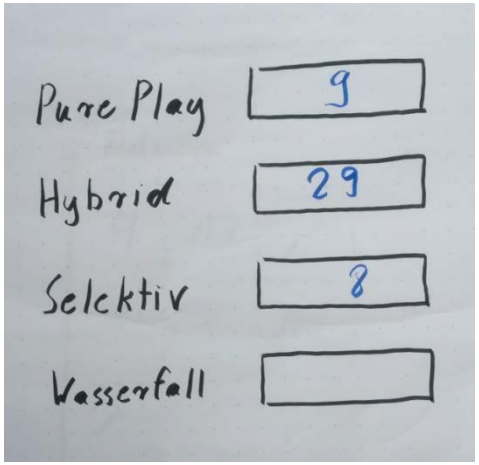
In welchem Umfang spielen agile Methoden …eine Rolle



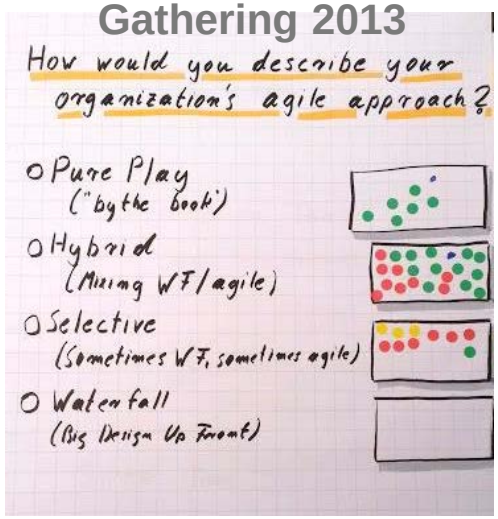
Quelle: Studie Status Quo Agile

www.status-quo-agile.de

Berlin DoSE 2013

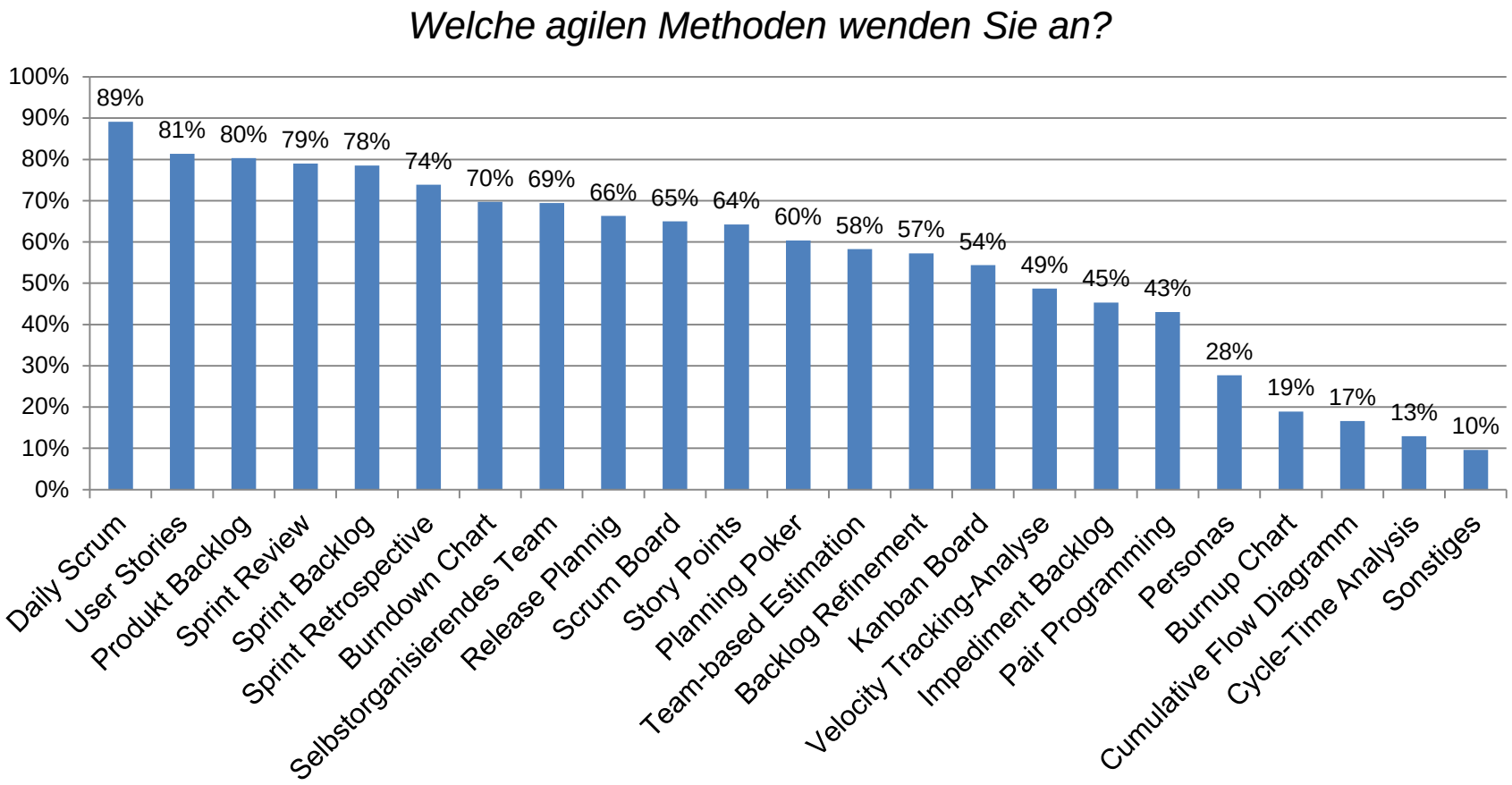


Global Scrum Gathering 2013



Scrum Deutschland 2015

Verbreitung agiler Methoden



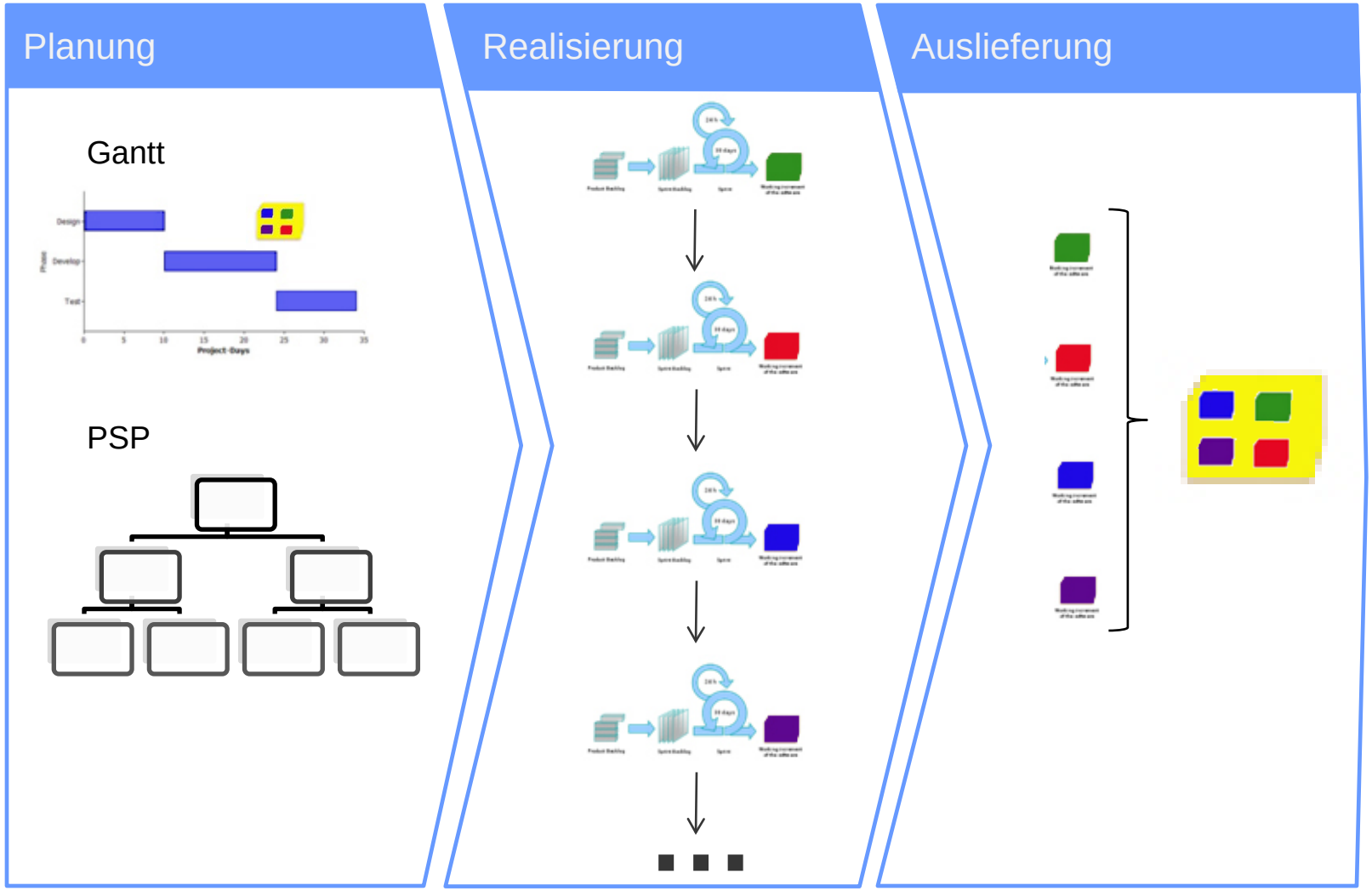
n=386 (Mehrfachantworten möglich; Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“)

Quelle: Status Quo Agile 2014

www.status-quo-agile.de

Water–Scrum–Fall Is Common

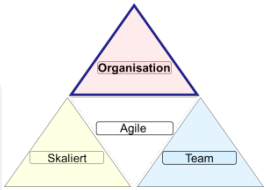
Water – Scrum – Fall



Studienergebnisse
„agiles PMO“

Forschungsgegenstand – Agiles PMO

Studie **“agiles PMO”**

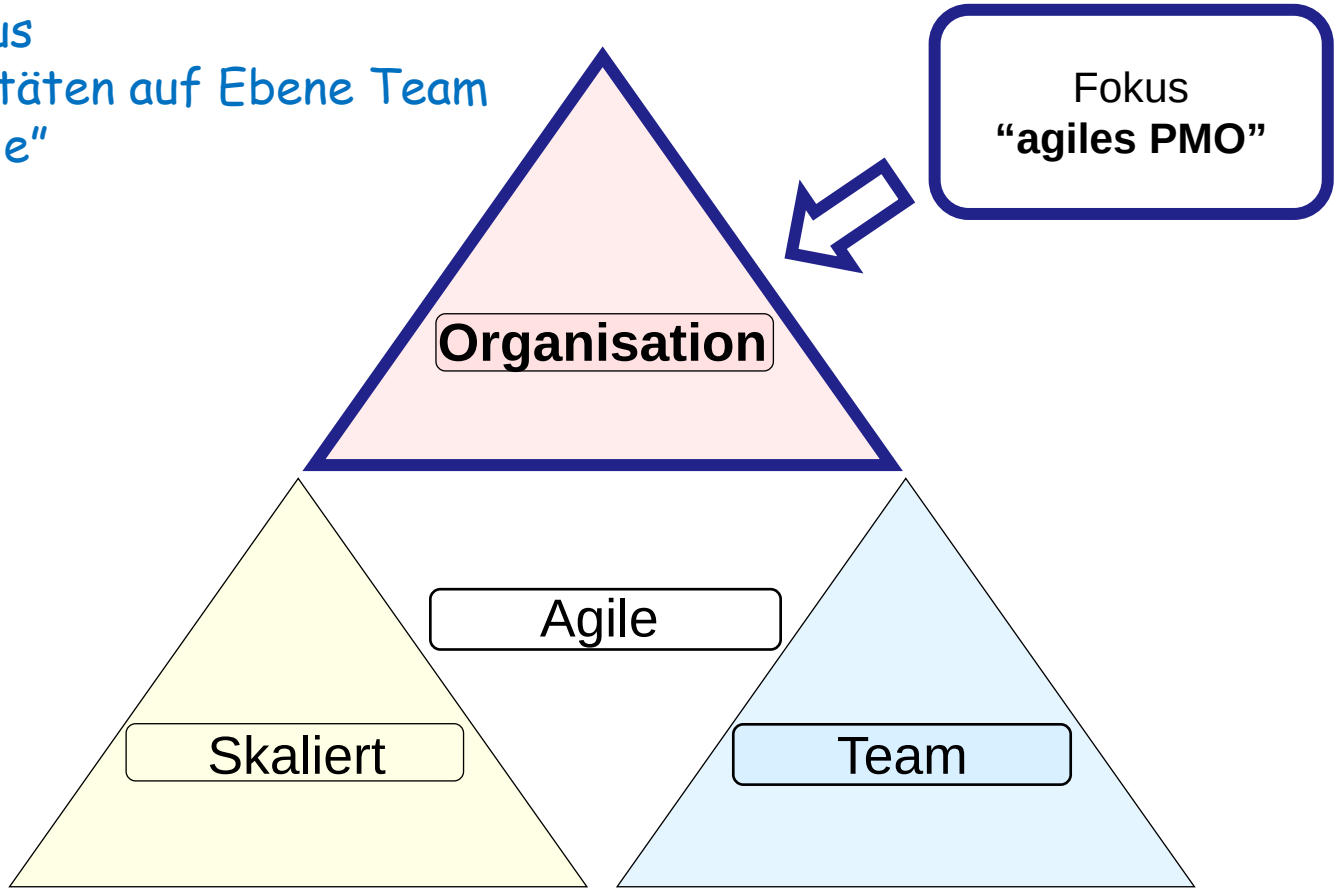


- *Welche Methodenelemente sind Praxis in Ihrer Organisation?*
- *Wie funktionieren **Auswahl** und **Tailoring** der geeigneten Methoden?*
- *Welche Form der Unterstützung gibt es?*
- *Wie verändern sich PMOs?*

© Tommaso Lizzul und nastia1983 via fotolia

Fokus „agiles PMO“

Nicht im Fokus
- Agile Aktivitäten auf Ebene Team
- “Scaled Agile”

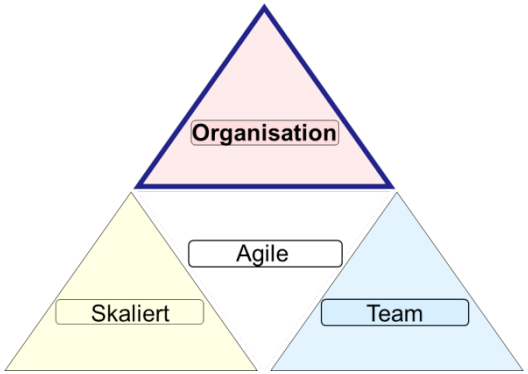


PMO – *Project Management Office*

Quelle: Studie „agiles PMO“, A. Komus 2015/2016

Studie “agiles PMO” – Design und Themen

Studie **“agiles PMO”**



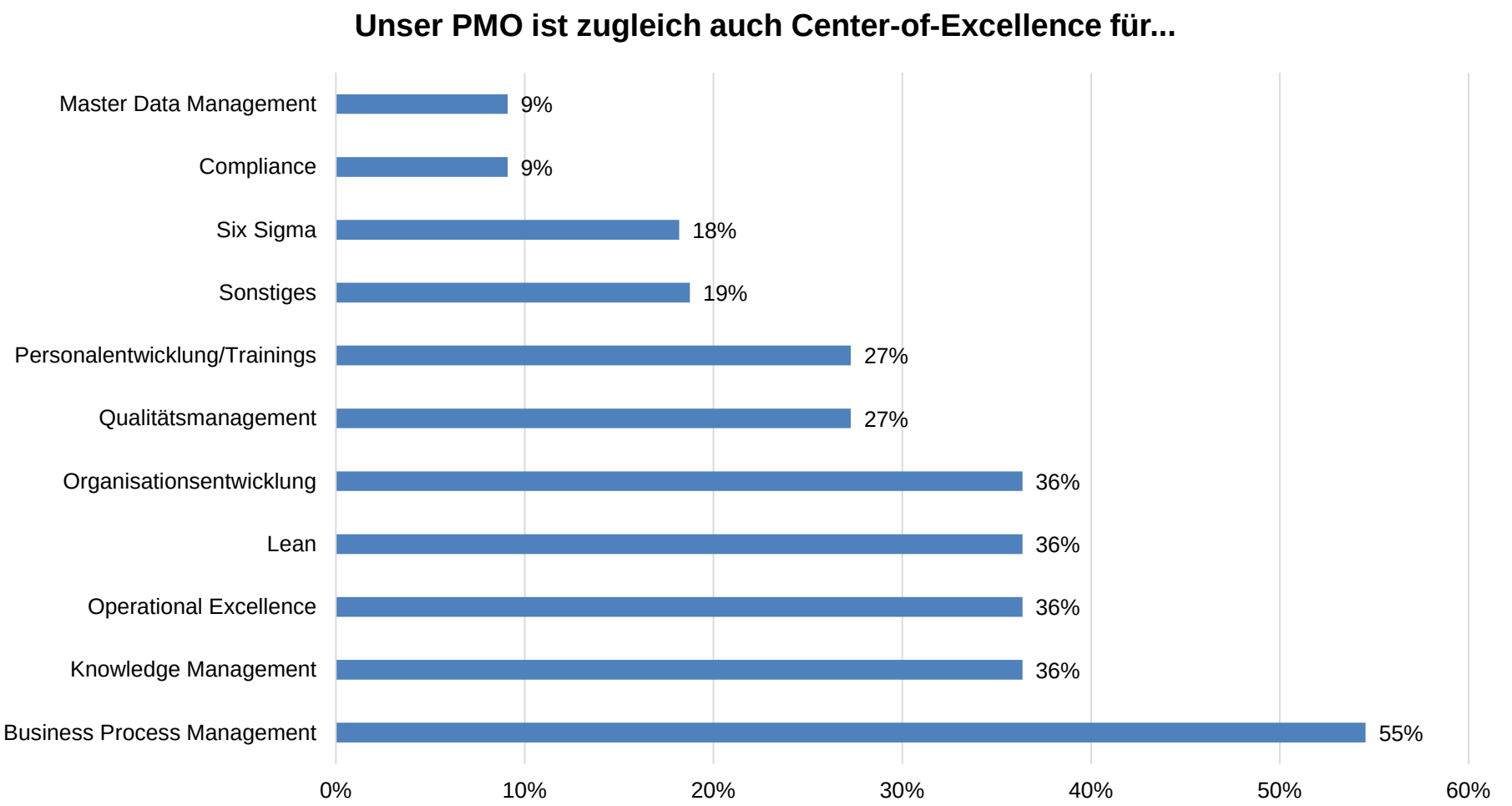
- **Studiendesign**
  - Semistrukturierte Interviews
  - > 30 PMOs und Agile CoE
  - 2. Hj. 2015

- **Themen**
  - Trainingsangebote
  - Heuristiken / Readiness Checks / Methodenauswahl
  - Transformation des PMO
  - Risk Management

Quelle: Studie „agiles PMO“, A. Komus 2015/2016

Zusätzliche Themenfelder PMOs

Bei 55% der Interviewpartnern ist das PMO zugleich auch Center-of-Excellence für Business Process Management.



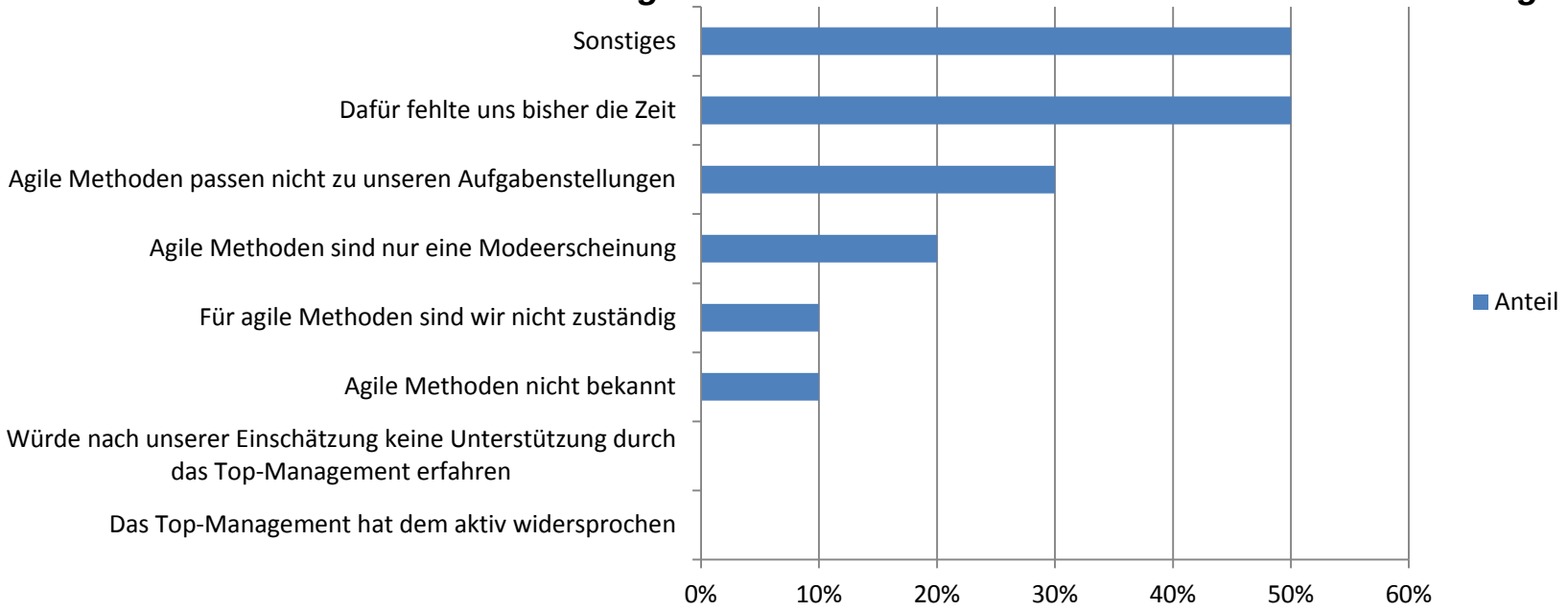
n = 11 (Mehrfachantworten möglich)

Quelle: Studie „agiles PMO", A. Komus 2015/2016

Gründe für Nicht-Nutzung agiler Methoden

Fehlende Zeit ist der Hauptgrund warum agile Methoden bisher noch nicht aktiv berücksichtigt wurden.

Aus welchen Gründen wurden agilen Methoden bisher noch nicht aktiv berücksichtigt?



Genannte Gründe „*Sonstiges*“:

- Die passenden Methoden für unsere Unternehmenskultur sind uns noch nicht begegnet. Es würde viel Aufwand und Überzeugungsarbeit erfordern, neue Methoden und Tools einzuführen und die Akzeptanz dafür zu schaffen.
- PMO Thema neu und im Aufbau
- Überbewerteter Hype; ist kein Persilschein ohne PM-Methode auszukommen; starkes Regelwerk muss implementiert werden
- Noch keine Idee, wie das Konzept gesamtheitlich aussehen würde und welche Methoden wie Sinn machen.
- agile Methoden werden angewendet, Projektverantwortliche sind zum Thema agiles PM geschult; Treiber ist nicht das "PMO"
- Muss sich entwickeln

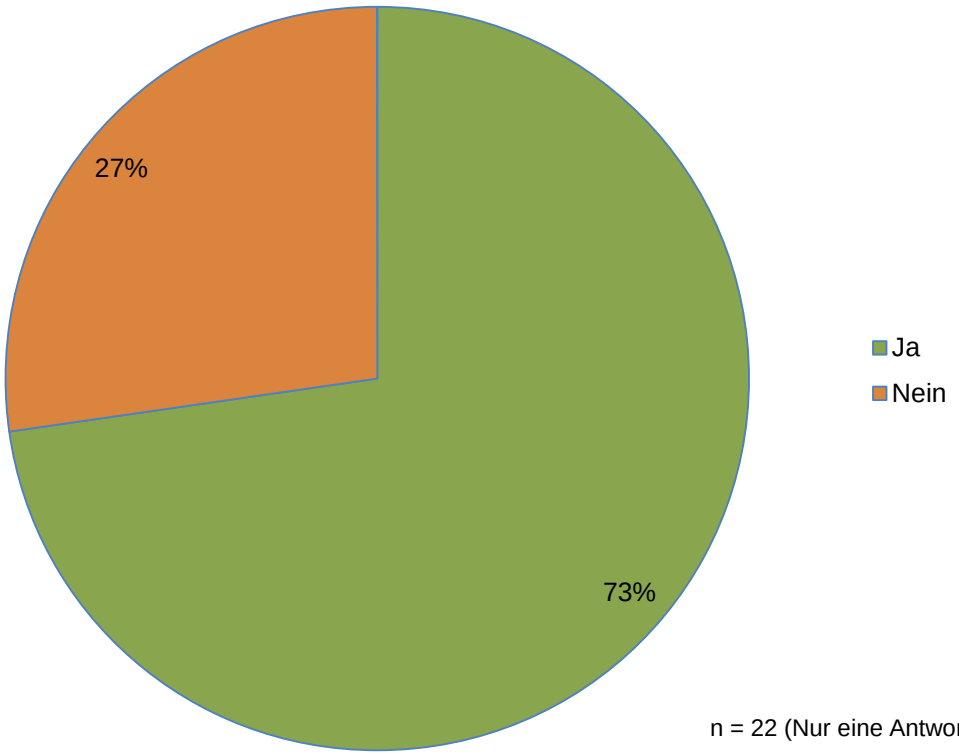
n=10; Mehrfachnennungen möglich
nur Teilnehmer, bei denen agile Methoden nicht aktiv durch ihr PMO berücksichtigt werden.

Quelle: Studie „agiles PMO“, A. Komus 2015/2016

Training

73% der Interviewpartner, die agile Methoden aktiv berücksichtigen, haben agile Methoden in Ihrem Trainings-/Coaching-Angebot.

Haben Sie agile Methoden in Ihrem Trainings-/Coaching-Angebot berücksichtigt?



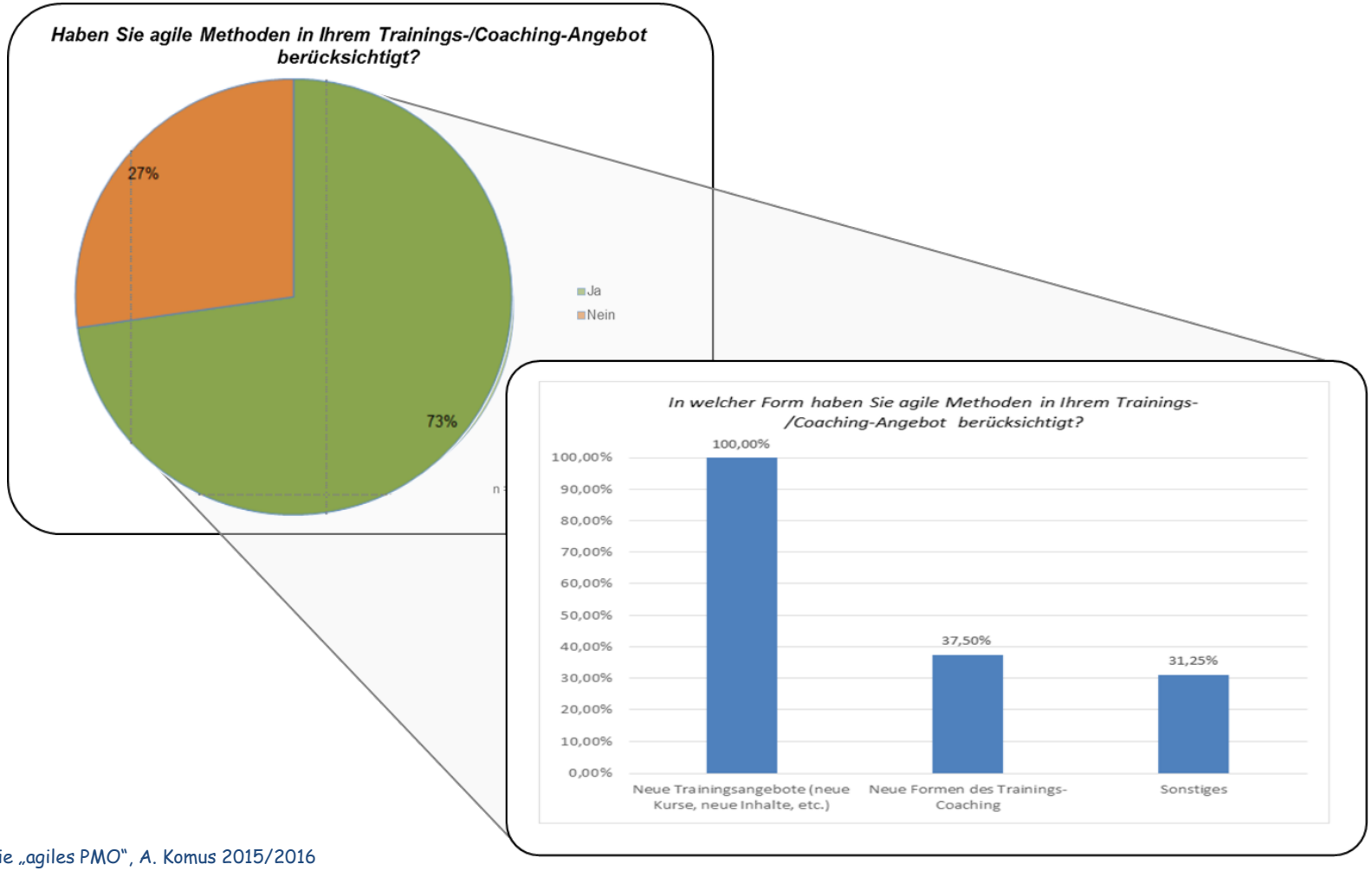
n = 22 (Nur eine Antwort möglich)

Nur Teilnehmer, bei denen agile Methoden aktiv durch ihr PMO berücksichtigt werden.

Quelle: Studie „agiles PMO", A. Komus 2015/2016

Nur ca. 1 Drittel bietet Coaching-Unterstützung

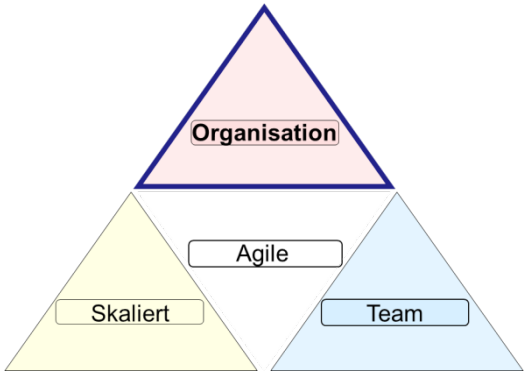
73% der Interviewpartner, die agile Methoden aktiv berücksichtigen, haben agile Methoden in Ihrem Trainings-/Coaching-Angebot.
Davon bieten aber nur ca. 37% auch neue Formate wie Coaching an.



Quelle: Studie „agiles PMO", A. Komus 2015/2016

Eindrücke aus Expertengesprächen

Studie **“agiles PMO”**

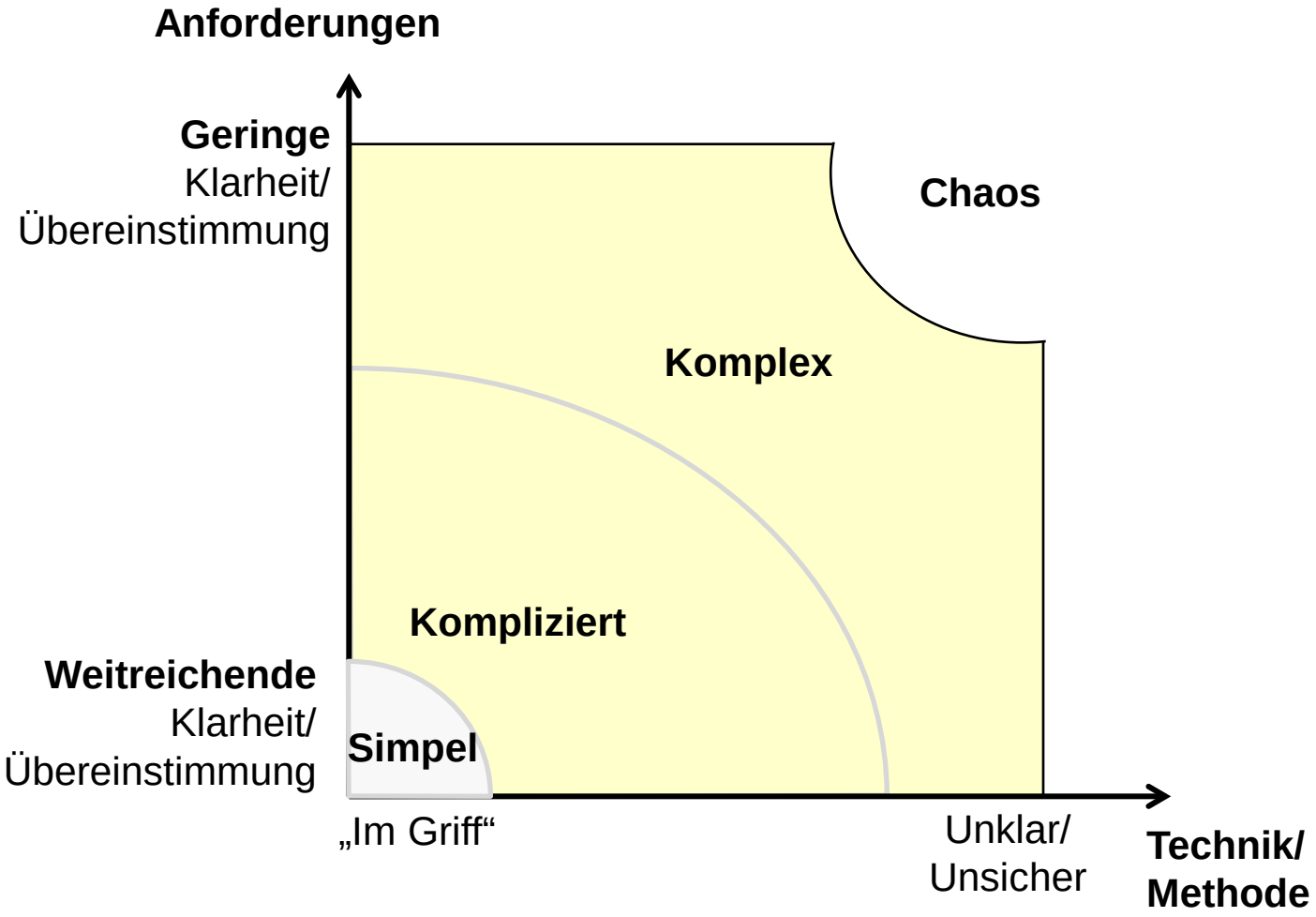


- **Allgemein**
  - Vorgehen sehr unterschiedlich,
    aber agile Methoden überall **relevant**
  - Steuerungsansatz:
    - teilweise **opportunistisch**
    - selten **strategisch**
      (bspw. Geschäftsführer als Chief Product Owner)
- **Training-Coaching**
  - Training verbreitet (ca. 3/4)
  - Coaching **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 Heuristiken
- **(Neu-)Aufstellung PMOs**
  - Meist **ergänzend** als Communities

Quelle: Studie „agiles PMO“, A. Komus 2015/2016

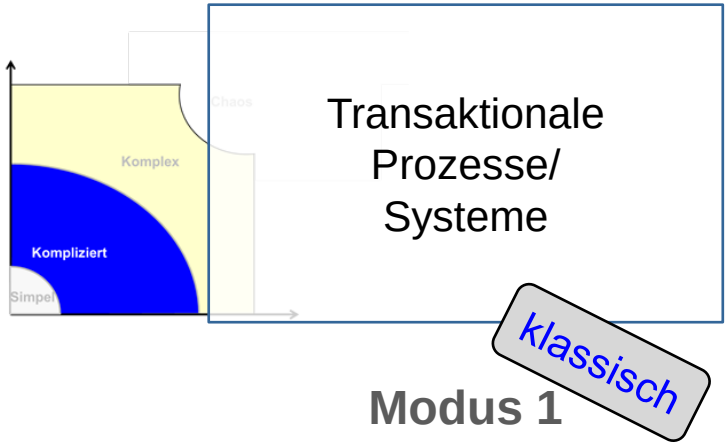
Bi-modales Projektmanagement
PM der 2 Geschwindigkeiten

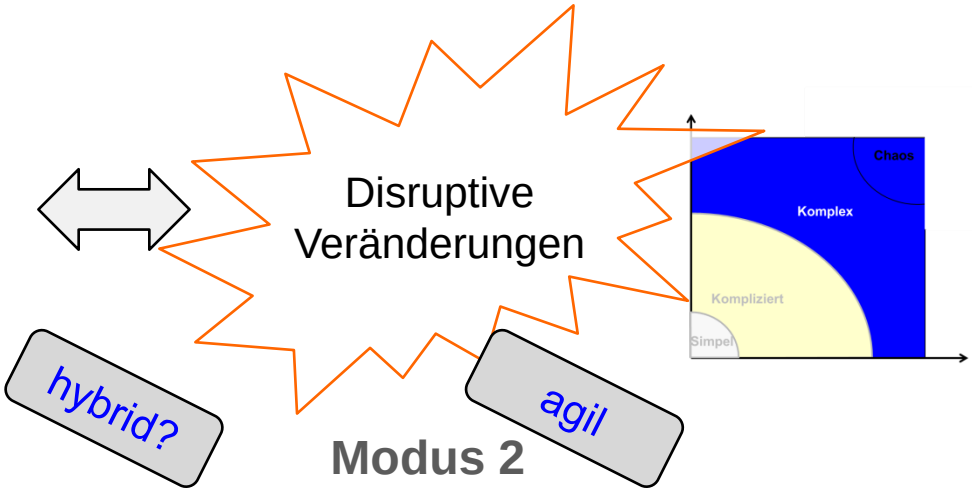
Komplizierte und komplexe Herausforderungen



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

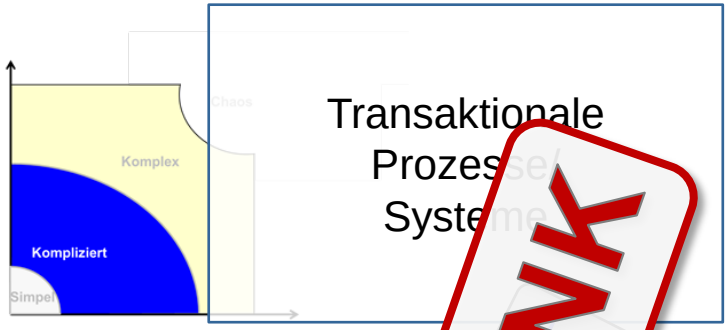
PM der 2 Geschwindigkeiten – Bimodales/hybrides PM





	Modus 1		Modus 2
Ziele	Zuverlässigkeit Kosten Stabilität	⇔	Chancen ergreifen Schnelligkeit Flexibilität
IT	Phasengetrieben Linear Träge Planbar *(im richtigen Umfeld)*	⇔	Erforschend Nicht-linear Agil Schnell
PM	Formal orientiert Methode als Basis	⇔	Ideen-, Zielgetrieben Kultur als Basis

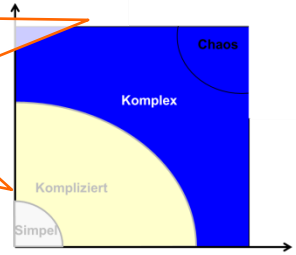
Traditionelles PM – Bad Bank des PM?



Transaktionale Prozesse Systeme

BAD BANK

Disruptive Veränderungen



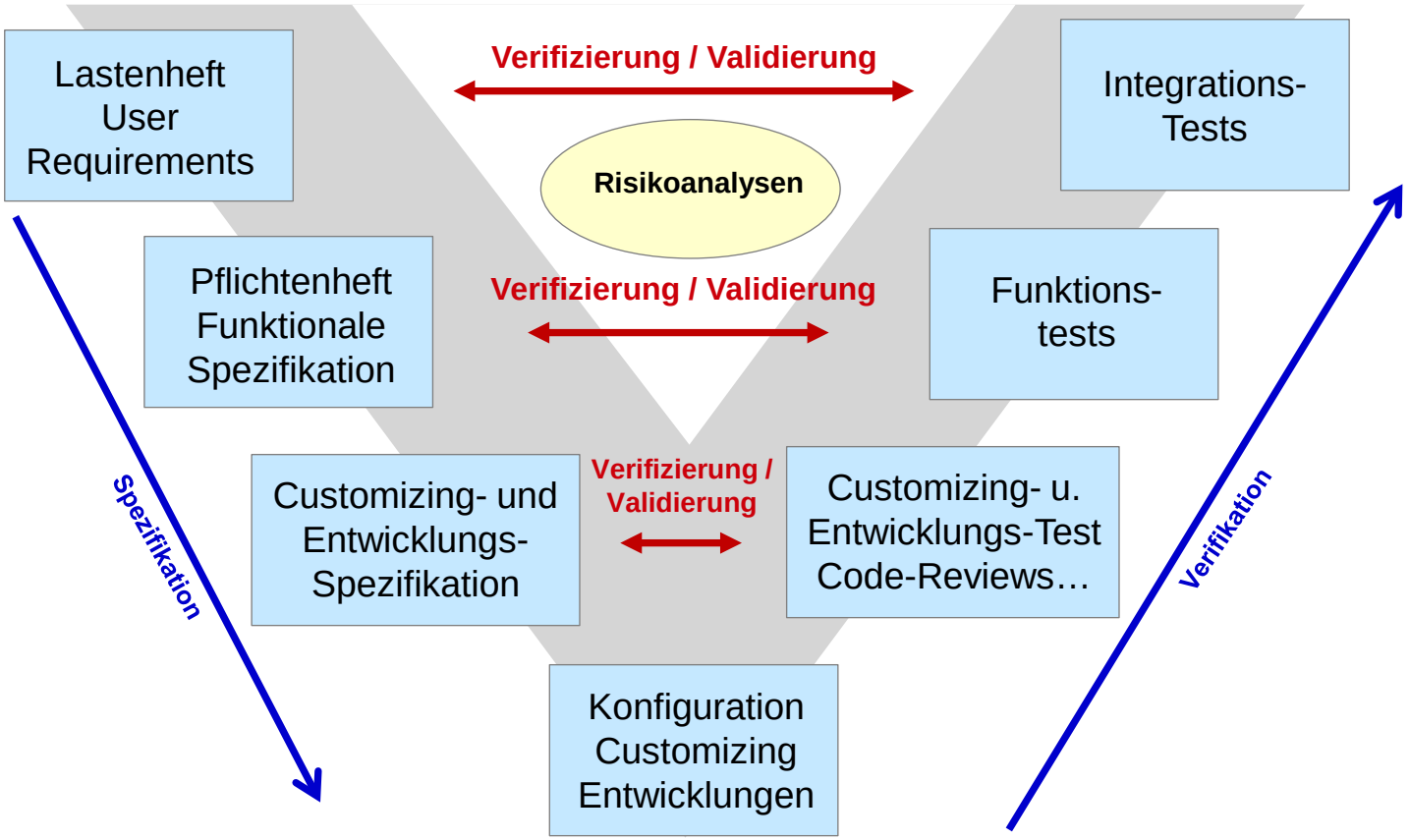
hybrid?

agil

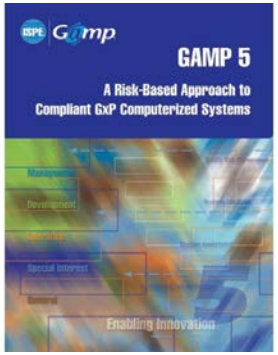
	Modus 1		Modus 2
Ziele	Zuverlässigkeit Kosten Stabilität	⇔	Chancen ergreifen Schnelligkeit Flexibilität
IT	Prozessgetrieben Linear Träge Planbar *(im richtigen Umfeld)*	⇔	Erforschend Nicht-linear Agil Schnell
PM	Formal orientiert Methode als Basis	⇔	Ideen-, Zielgetrieben Kultur als Basis

Lieber doch klassisch, wenn‘s drauf ankommt? Agile Methoden im regulierten Umfeld

V-Modell – Klassiker für regulierte Prozesse, aber realistisch?

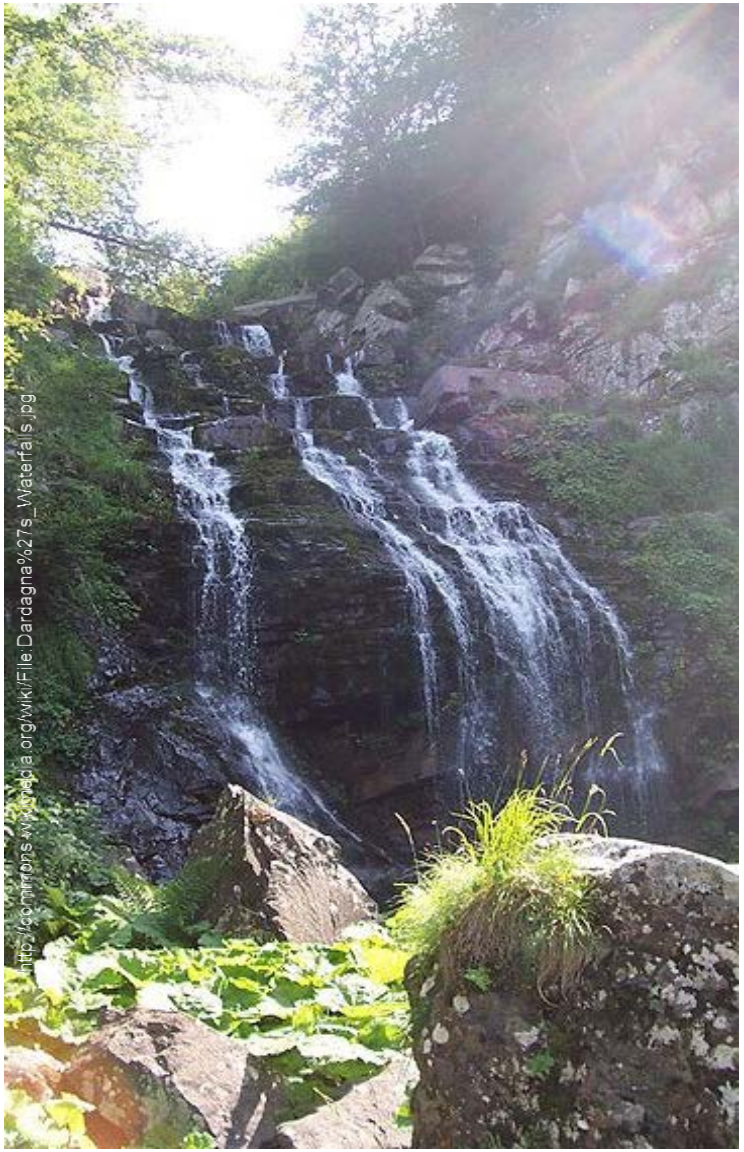


Offen für agile Prinzipien – Beispiel GAMP 5



- "Formal (change) control should **not be introduced too early** during development in order to minimize non-productive work during what are naturally iterative or evolutionary processes."
- "At the **end** of the development **phase** document review and approval should act as the **formal verification** that the document content is complete, accurate, and fit for intended use."
- "Changes made during approved prototyping work are **exempt** and should be subject to these controls only when they become **documented design proposals**."

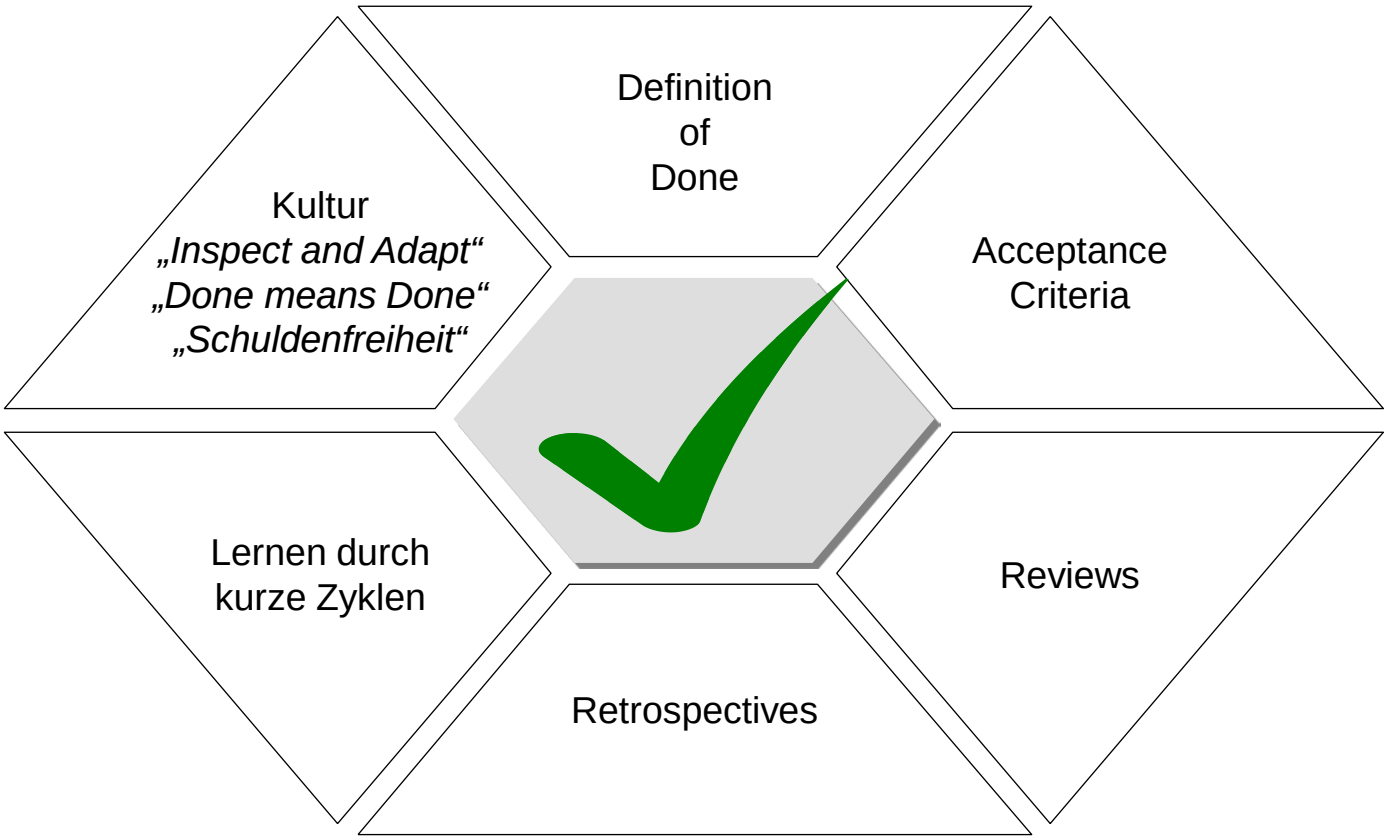
Typische Probleme - Wasserfall-Vorgehensweisen



- Scheingenauigkeit
- Zu abstrakt….
- Priorisierung, Beschreibung überfordert
- Nutzen erst zum Projektende
- Bruchstelle Entwicklung - Wartung
- Unzureichende Kommunikation
- Fehlende Flexibilität
- Potemkinsche Dörfer

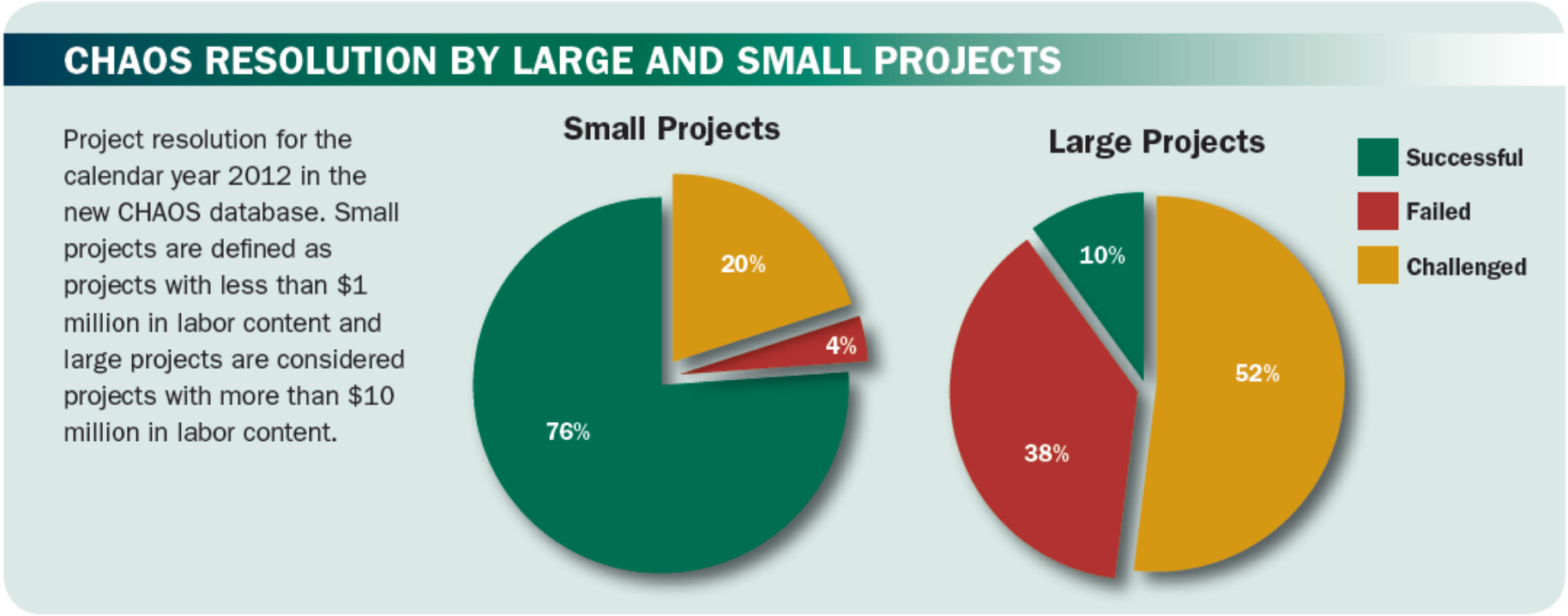
- Budgetüberschreitungen
- Terminprobleme
- **Qualitäts-** und Akzeptanzprobleme

Qualität in agilen Methoden



Erfolgsquote: kleine versus große Projekte

Small is beautiful – and successful!

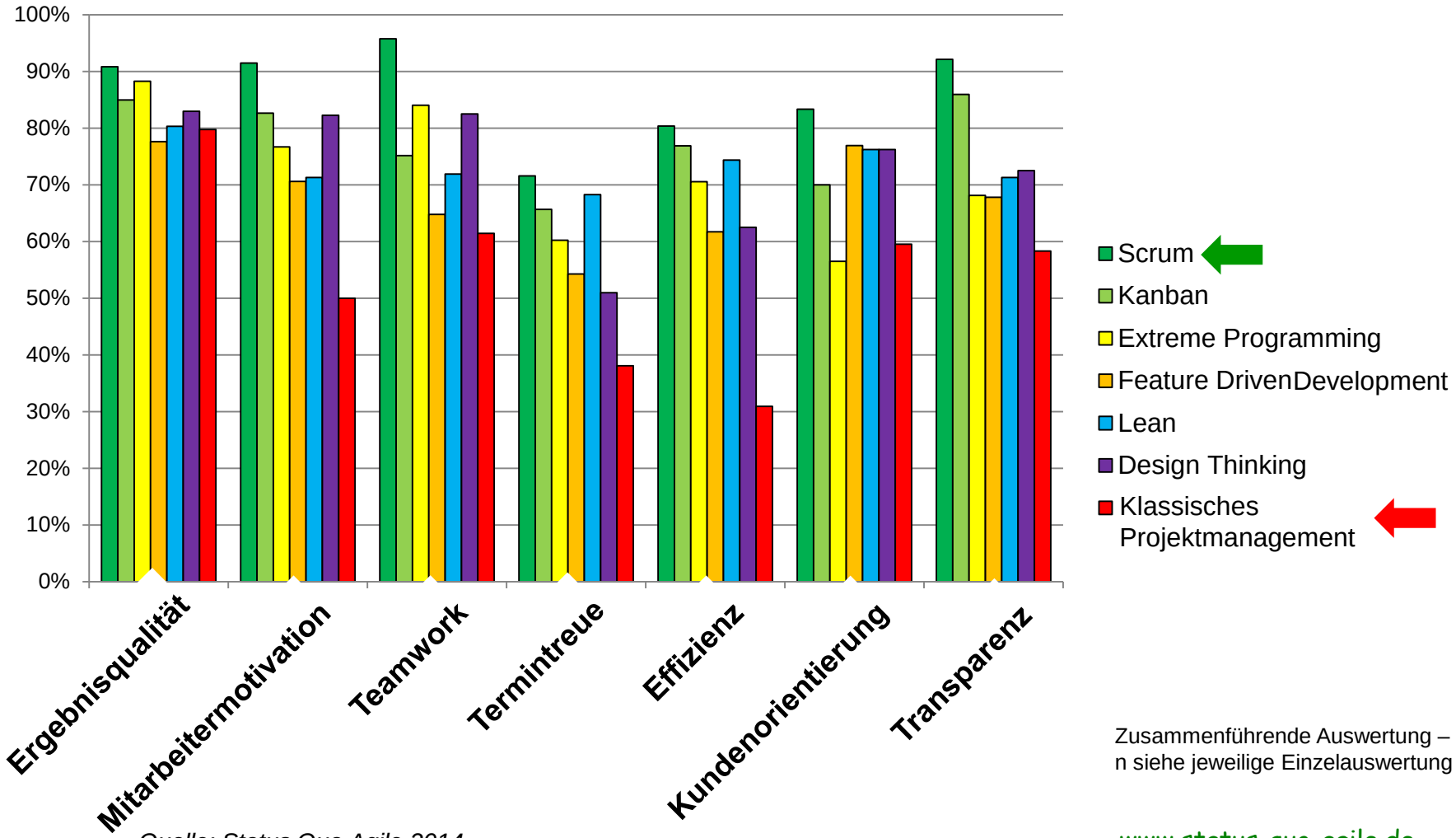


Source: The Standish Group:
CHAOS MANIFESTO 2013 - Think Big, Act Small, p. 4

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

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 u. zur Entwicklung von Innovationen akzeptiert.	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 wurden 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

Controlling und Portfoliomanagement

Projekt versus Produktentwicklung

Jeff Sutherland

"*Wir haben verstanden,*
dass die Übergabe von der Entwicklung
an den Betrieb nicht funktioniert.

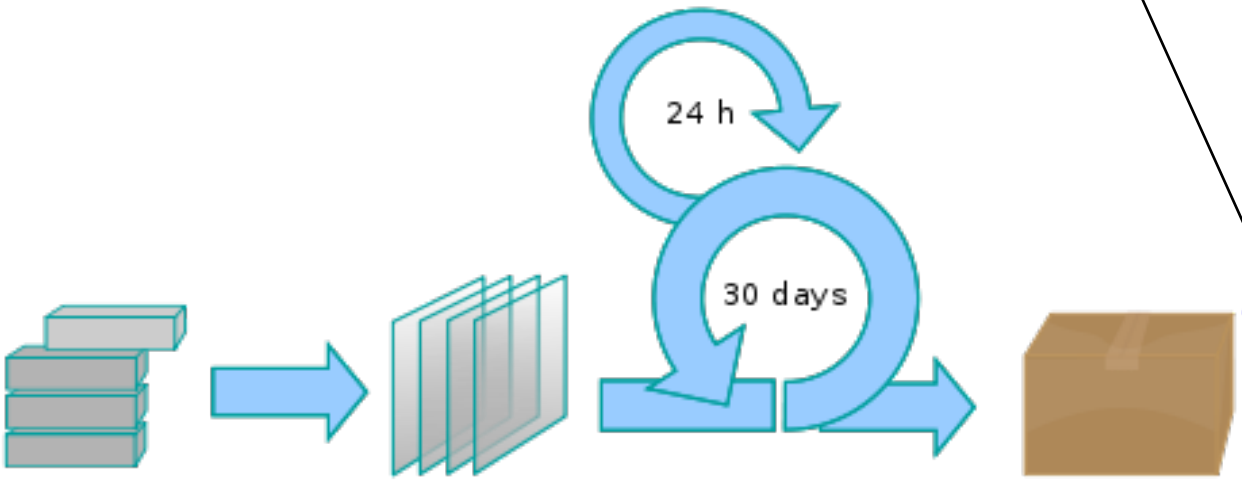
<u>Deshalb machen wir halt alles zu Betrieb.</u>"*

* Jeff Sutherland, Zürich im Juni 2011

Anders Wegge Keller - https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Jeff_Sutherland.JPG

Kein Wassermelonen-Effekt – kein 90%-Syndrom

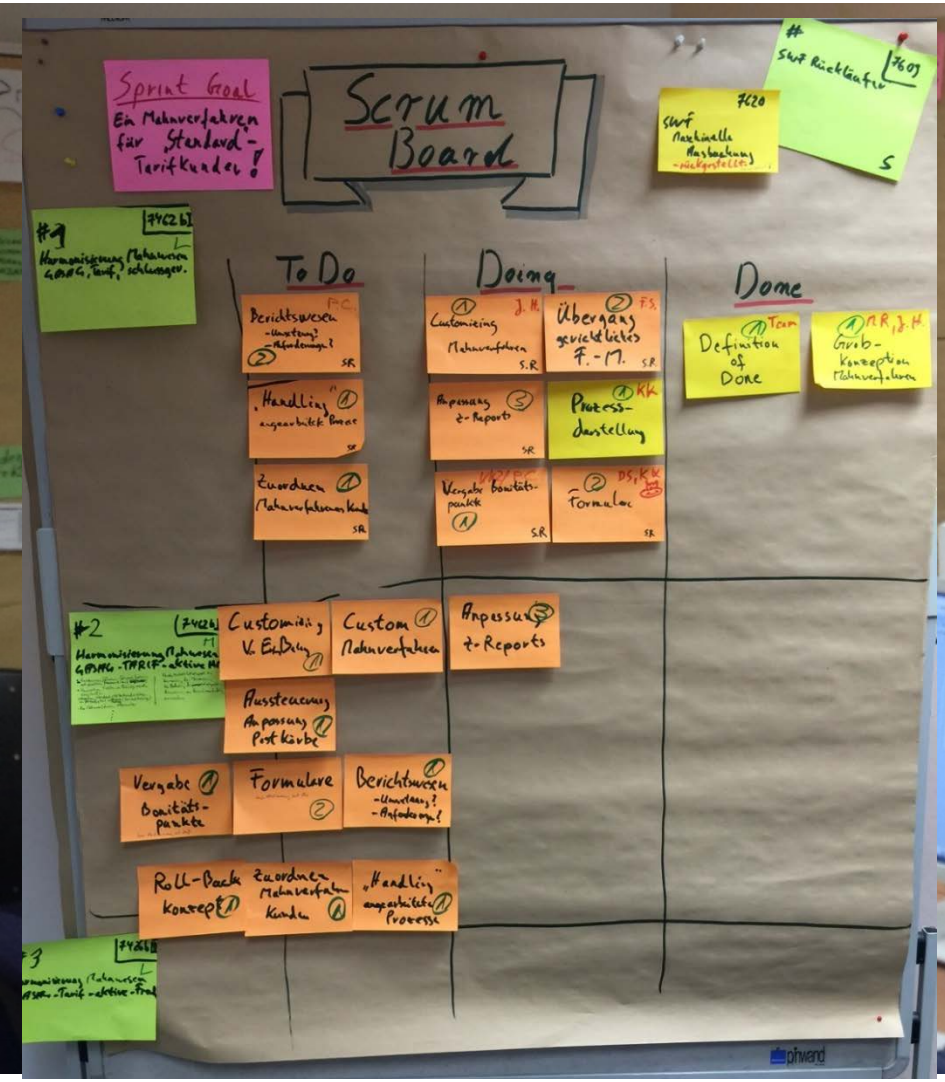
„Done means done“
- kein 90%-Syndrom
- kein Wassermelonen-Effekt

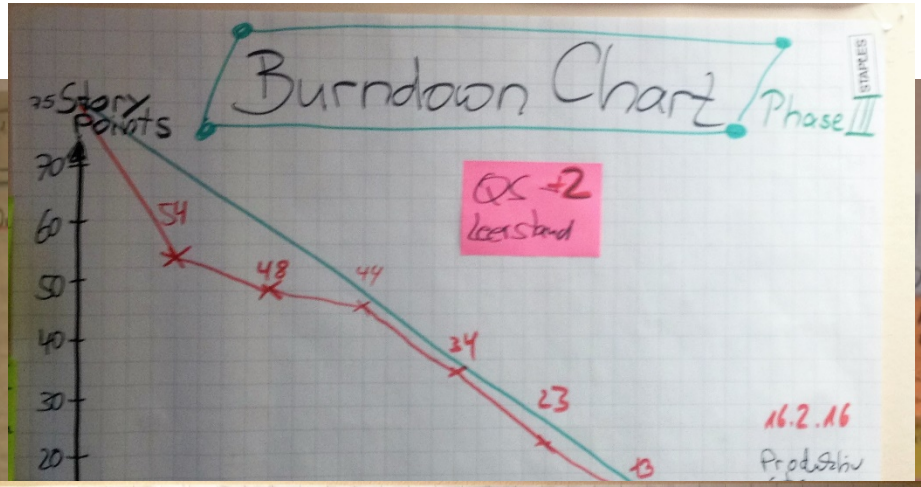


Potentially deliverable product

http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Scrum_process.svg

Alternative Controlling-/Koordinations-Ansätze (Team-Ebene)





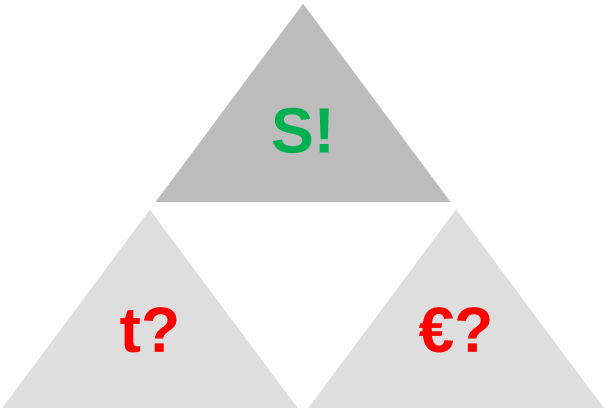
Quelle: Heupel Consultants, April 2016

Alternative Controlling-/Koordinations-Ansätze Programm-/Portfolio-Ebene

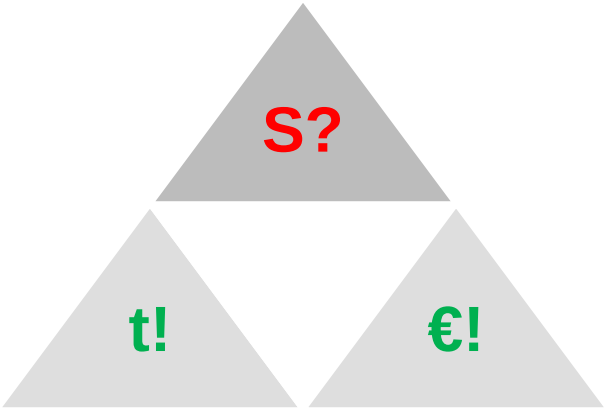
Entnommen: Kniberg/Roost: Is SAFe evil? http://gotocon.com/dl/goto-cph-2015/slides/HenrikKniberg_and_LarsRoost_IsSAFeEvil.pdf

„Timebox – don‘t scopebox“*

Von
Das wollen wir! (Scope)
→ Was kostet das (Geld, Zeit)

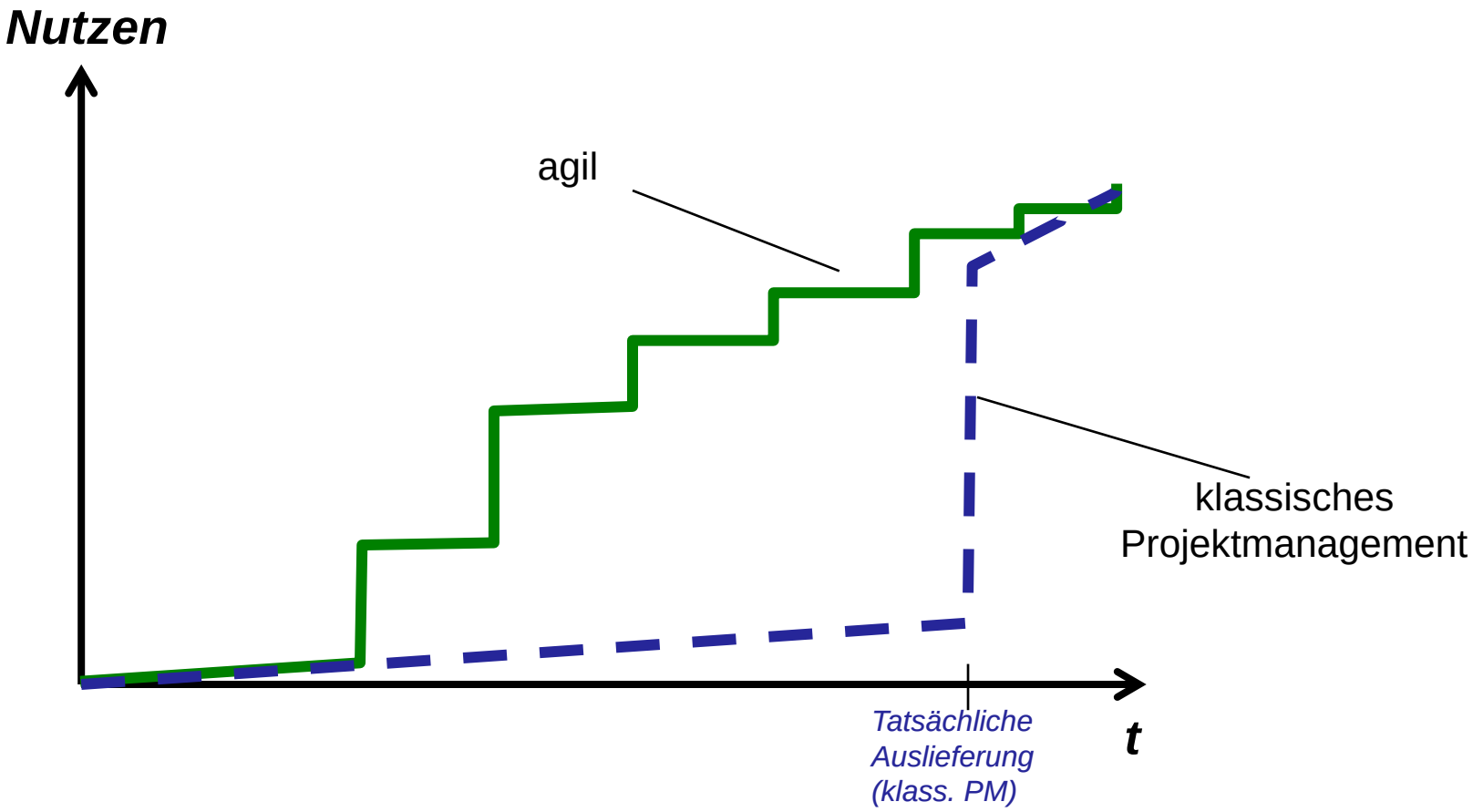


Zu
Das steht zur Verfügung (Geld, Zeit)
→ Priorisiere!



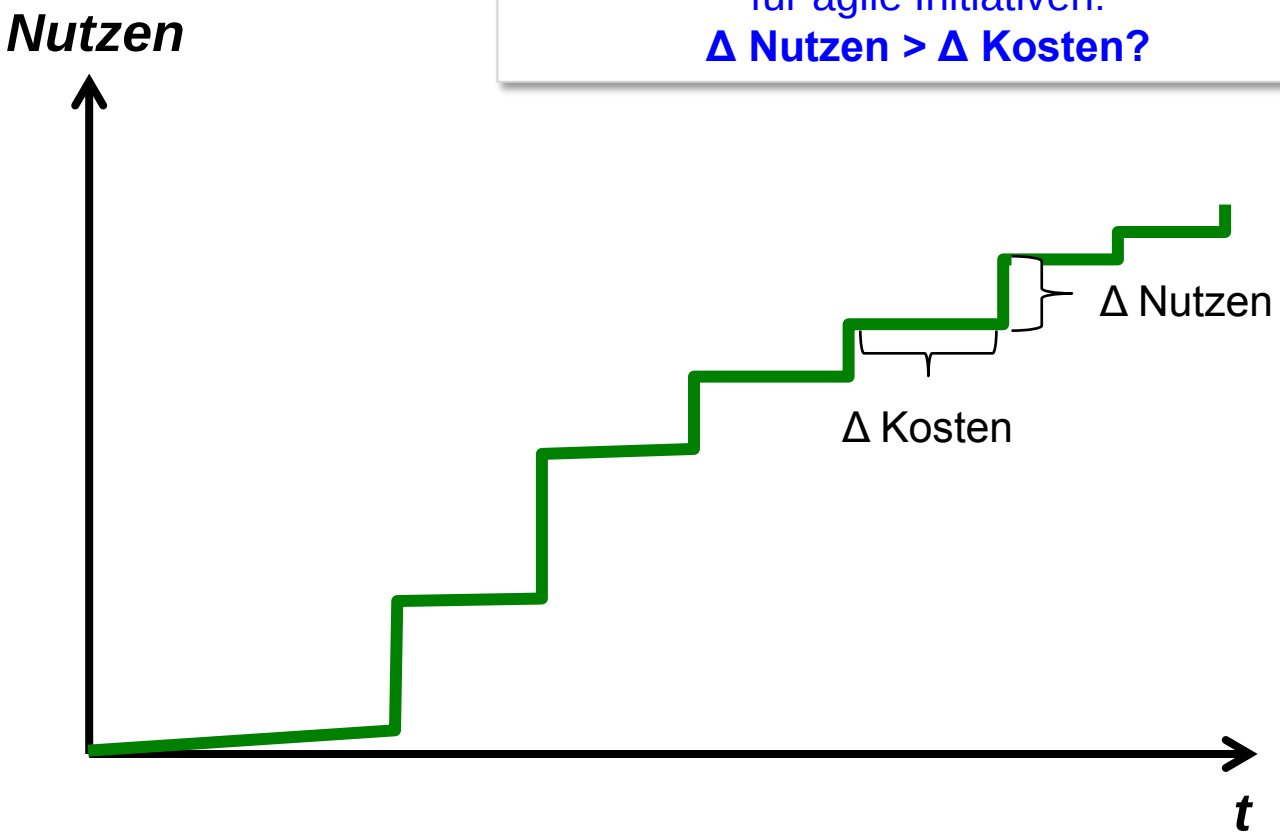
Nutzenentwicklung als Entscheidungsparameter

Wie wertvoll sind ausgelieferte Inkremente während des laufenden Projekts?



Ressourcen-Allokation bei agilen Initiativen

Zentrale Fragen der Ressourcen-Allokation
für agile Initiativen:
Δ Nutzen > Δ Kosten?



Methodentailoring

3 Ebenen der Agilisierung

„Kultur“
(Allgemeine Fähigkeiten, Werte, gelebte Incentivierung)

Steuerung / Enabling

Portfoliomanagement
(Planung, Ressourcenmgmt, Controlling, QM, Reporting, …)

Enabling
(Methoden-Leadership, Vorgaben, QM, Coaching, Training, …)

Aktivitäten („Projekte“)

Agile Aktivität 1
(„Projekt“)

Agile Aktivität 2
(„Projekt“)

○ ○ ○ ○

Agile Aktivität n
(„Projekt“)

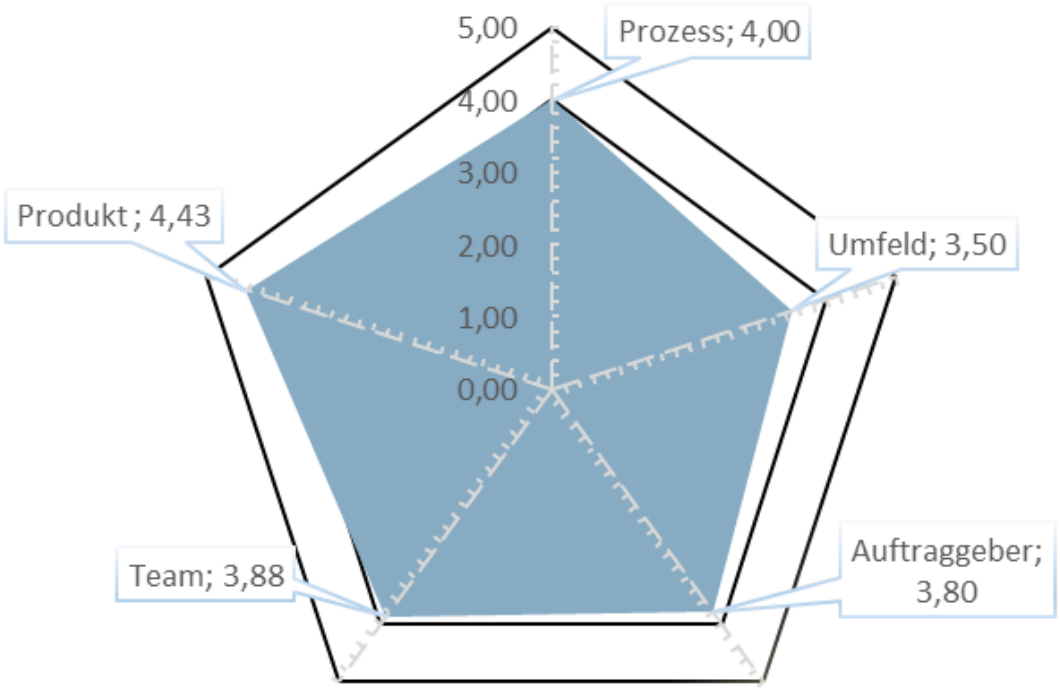
Wo sind die Herausforderungen?

Handlungsfelder für agile Transformation

Die Handlungsfelder eines agilen Projektansatzes lassen sich in 5 Dimensionen beschreiben.

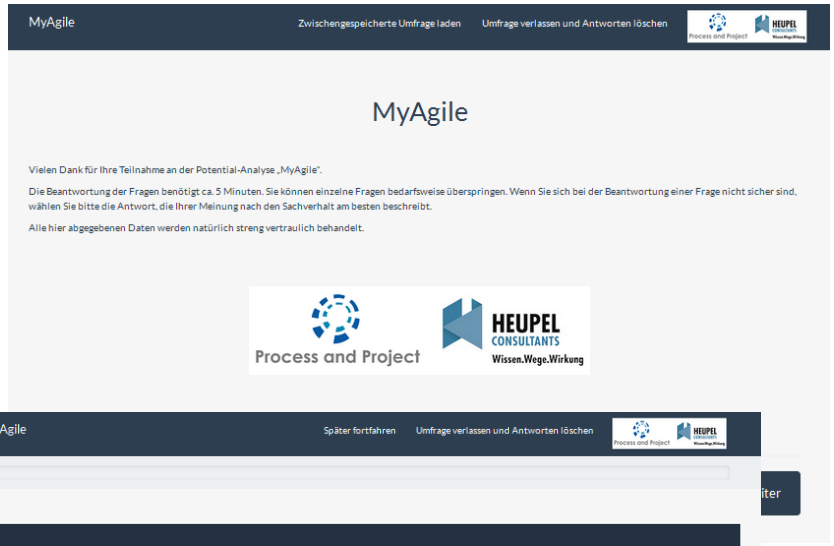
Typische Ausgangs-situation

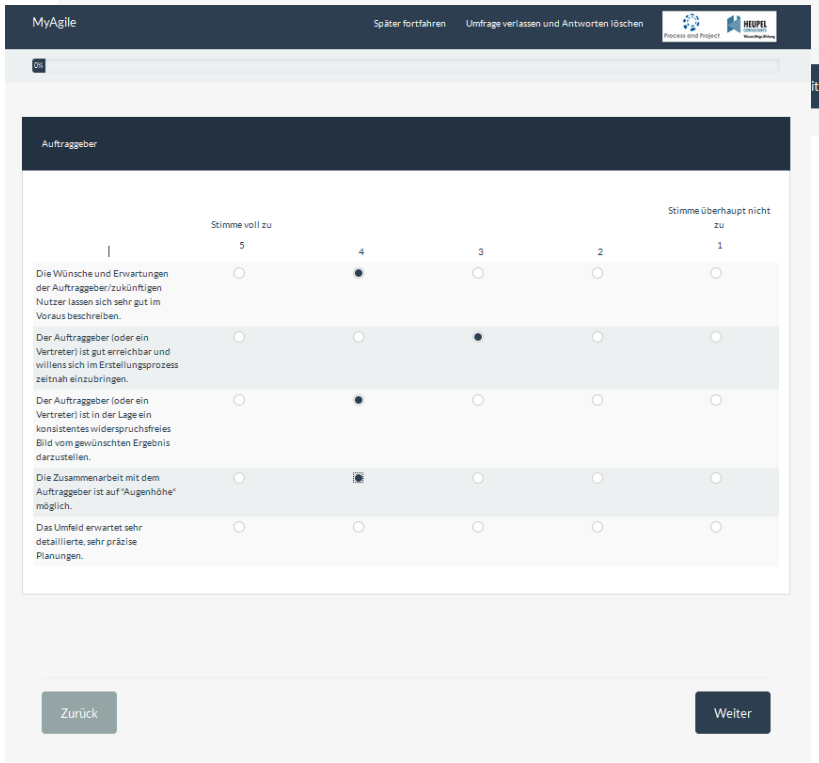
- **Produkt:**
  Ausgestaltung der Aufgaben-stellung und des Lieferobjektes
- **Prozess:**
  Ausgestaltung der Arbeitsorganisatio
- **Team:**
  Zusammensetzung und Arbeitsfähigkeit der Teams
- **Auftraggeber:**
  Zusammenspiel Projekt und Auftraggeber
- **Umfeld:**
  Weitere Rahmenbedingungen des Projektes

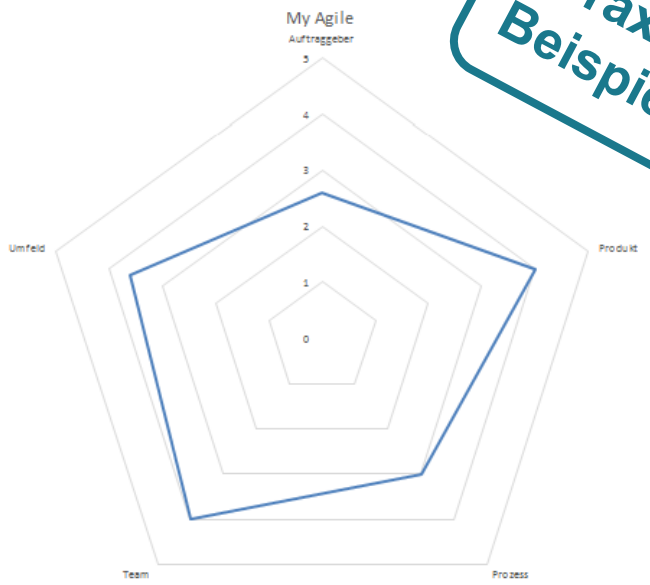


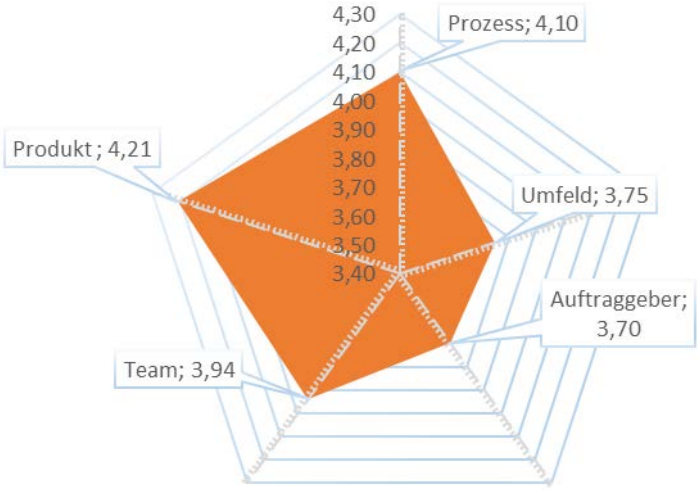
MyAgile – Handlungsfelder der Agilisierung

Praxis-Beispiele



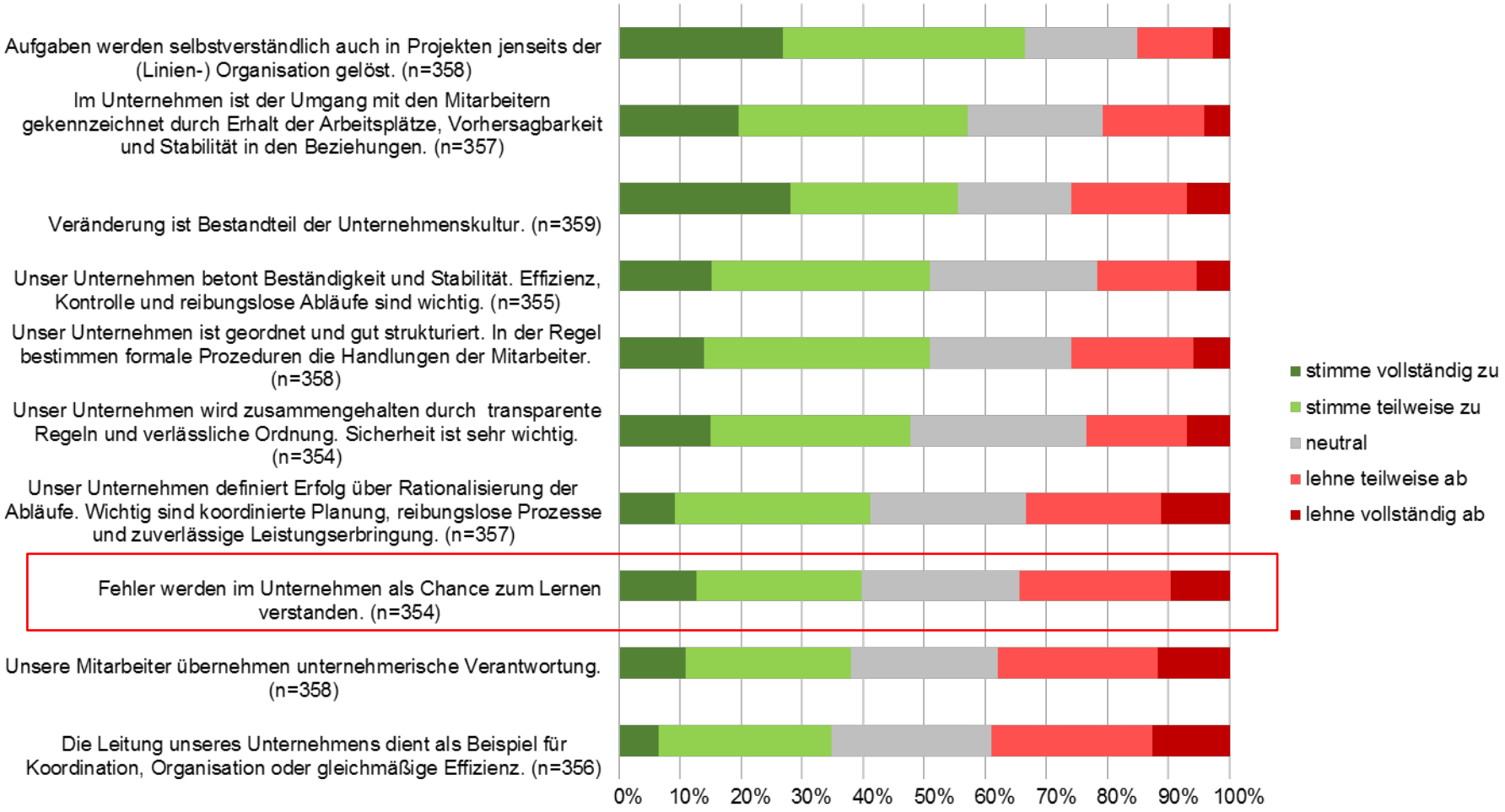






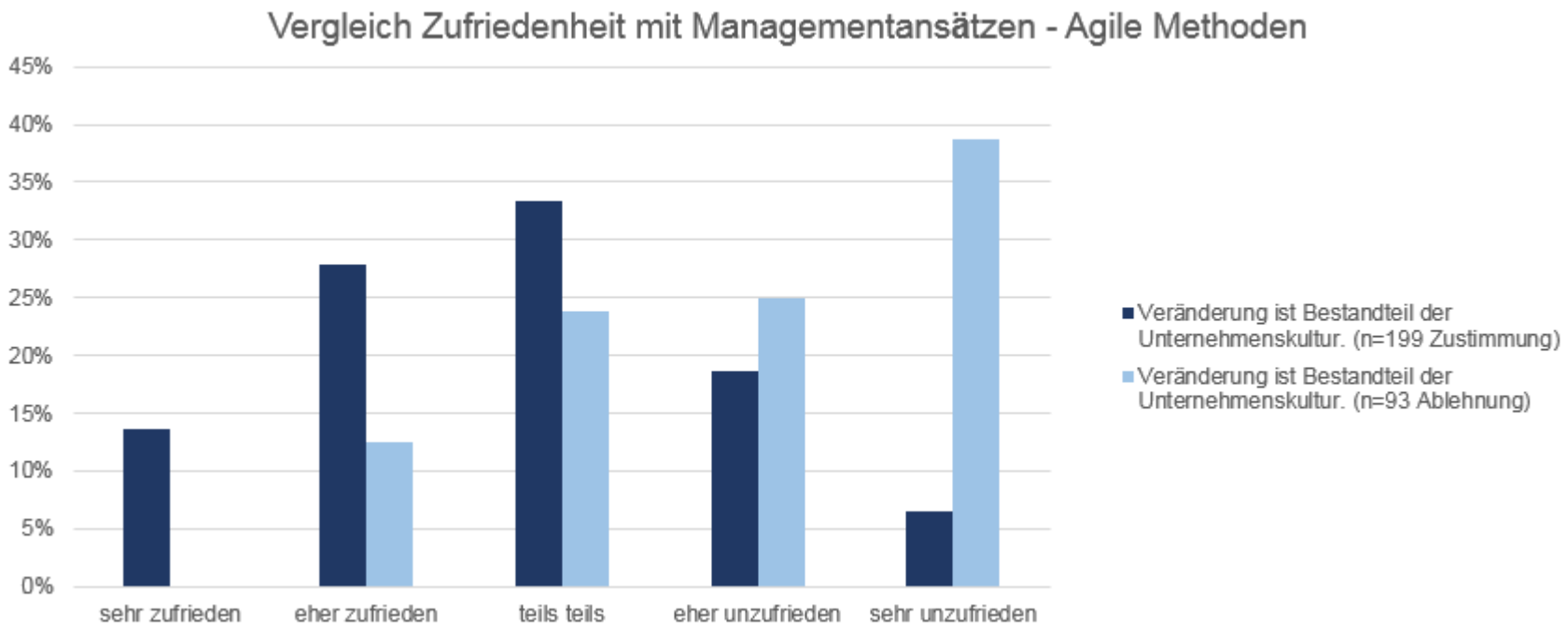
Herausforderungen

Fehler als Chance



Quelle: BPM Compass 2016

Zufriedenheit agile Methoden und Kultur (2016)



Quelle: BPM Compass (Koblenz, Bonn-Rhein-Sieg, Wien) 2016

Agile Methoden hybrid nutzen

Das Projekt wird in fünf Modulen bearbeitet.

HEUPEL CONSULTANTS
Wissen.Wege.Wirkung

Projekt-beispiel

Modul	Ziel	Terminierung
1. Analyse	▸ Bestandsaufnahme der Rahmenbedingungen ▸ „Readyness“ - Check	1 Woche
2. Konfiguration	▸ Entwicklung des spezifischen agilen Projektansatzes ▸ Planung der Team-Ausbildung	1 Woche
3. Training	▸ Training für Team, Scrum-Rollen und Stakeholder	2 Wochen
4. Ramp-Up	▸ Methodische Absicherung des operativen Arbeitsbeginns in der definierten Methodik ▸ Methodenbetreuung	2 Monate
5. Projekt	▸ Absicherung der agilen Projektarbeit durch situatives Coaching ▸ Monitoring der Projektmethodik	10 Monate

Unterstützung in “Ramp-Up”-Phase

HEUPEL CONSULTANTS
Wege.Wirkung

Projekt-beispiel

Phase	Zeit	Themen	Support	Wer	
Initiali-sierung	Woche x-1	Projektvorbereitung			
		Wahrgenommene Defizite/Potenziale/Ableitung Zielsetzung Methoden-Customizing Klärung, Definition und Besetzung der Rollen im Scrum	Workshop	inner circle	1
		Aufbau und Bewertung Product-Backlog/Scoping	Workshop	AG, Product Owner, PO-Proxy, Scrum Master	
Sprint 1	Woche 1				
		Training eingesetztes Methoden-Set	Workshop	Team	3
		Kick-Off • Motivation, Konzeption, • Regeln, Einnorden,… Sprint-Planung	Workshop	Team	
		Sprintbearbeitung	"Tandem”- Ansatz	Team	
	Woche 2				
		Sprintbearbeitung	Coaching	Team	
	Woche 3				
		Sprintbearbeitung	Coaching	Team	1
		Sprint-Review/Auswertung	Workshop	Team	
Sprint 2, Sprint 3	o	**analog zu Sprint 1 (ohne Kick Off/Training) bei abnehmender Begleitungsintensität**	o	o	2
	o		o	o	
	o		o	o	
Nach-bereitung	Woche x + 1	Projektnachbereitung			
		Review Maßnahme Lessons Learned Next steps	Workshop	Inner circle/Team	1

„Ramp-Up“ – Part-Time-Scrum

HEUPEL CONSULTANTS
Wege.Wirkung

Projekt-beispiel

Oktober

MONTAG	DIENSTAG	MITTWOCH	DONNERST	FREITAG	SAMSTAG	SONNTAG
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28 Initiali-sierung	29	30	31	

November

MONTAG	DIENSTAG	MITTWOCH	DONNERST	FREITAG	SA	
2 Kick Off	3 Sprint 1	4 Sprint 1	5	6	7	
9 Sprint 1	10 Sprint 1	11 Sprint 1	12	13	14	15
16 Sprint 1	17 Sprint 1	18 Sprint 1	19	20	21	22
23	24 Sprint Review	25 Planung Sprint 2	26	27	28	29
30 Sprint 2						

Dezember

MONTAG	DIENSTAG	MITTWOCH	DONNERST	FREITAG	SAMSTAG	SONNTAG
	1 Sprint 2	2 Sprint 2	3	4	5	6
7 Sprint 2	8 Sprint 2	9 Sprint 2	10	11	12	13
14	15 Review Sprint 2	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

Januar

MONTAG	DIENSTAG	MITTWOCH	DONNERST	FREITAG	SAMSTAG	SONNTAG
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11 Sprint 3	12 Sprint 3	13 Sprint 3	14	15	16	17
18 Sprint 3	19 Sprint 3	20 Sprint 3	21	22	23	24
25 Sprint 3	26 Sprint 3	27 Sprint 3	28 Review Pilot	29	30	31

Synchronisation (S-Tage)

Praxisbeispiel: Agile Methoden einführen - Ausgangssituation

Beispiel: Konzern mit ca. 20 vollkonsolidierten Unternehmen

Aktivität A

- Aufgabenstellung:
  Optimierung der SAP-gestützten Forderungsmanagement- Prozesse (u.a. übergreifende Standardisierung der Mahnverfahren)
- Ansatz: Scrum
- Herausforderungen:
  - Aufgleisen des Teams
  - Etablierung der PO-Rolle
  - „Einfangen“ der gesellschaftsbezogenen Partikularinteressen
- Ergebnisse:
  - Erfolgreiche Umsetzung des definierten Backlogs in 3 Sprint
  - **Rollout des Ansatzes**
    auf weitere Themen

Aktivität B

- Aufgabenstellung:
  Aufbau/Optimierung eines gesell-schaftsübergreifenden Reportings
- Ansatz: Scrum
- Herausforderungen:
  - Aufgleisen des Teams
  - Etablierung der PO-Rolle
  - „Einfangen“ der gesellschaftsbezogenen Partikularinteressen
- Ergebnisse:
  Abbruch der Aktivitäten

Quelle: Heupel Consutlants, April 2016

Praxisbeispiel Hybrid: Was macht den Unterschied?

Praxisbeispiel: Konzern mit ca. 20 vollkonsolidierten Unternehmen

Aktivität A

- Aufgabenstellung:
  Optimierung der SAP-gestützten Fo[illegible]
  (u.a. durch überzogene [illegible]
  Standardisierung der Mahnverfahren)
- Ansatz: [illegible]
- Herausforderungen:
  - Aufgleisen des Teams
  - Etablierung der PO-Rolle
  - „Einfangen" der gesellschaftsbezogenen Partikularinteressen
- Ergebnisse:
  - Erfolgreiche Umsetzung des definierten Backlogs in 3 Sprint
  - Rollout des Ansatzes auf weitere Themen

Aktivität B

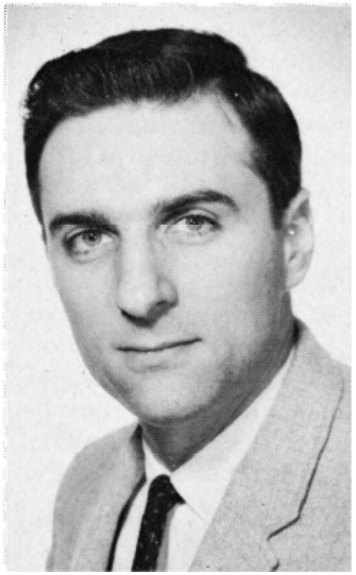
- Aufgabenstellung:
  Aufbau/Optimierung eines gesell-[illegible]
- Ansatz: Scrum
- Herausforderungen:
  - Aufgleisen des Teams
  - Etablierung der PO-Rolle
  - „Einfangen" der gesellschaftsbezogenen Partikularinteressen
- Ergebnisse:
  Abbruch der Aktivitäten

- **Entwicklung realistischer Anpassungen (Kompromisse) mit *dann konsequenter* Umsetzung**
- **Konsequente und engagierte Unterstützung durch (engen Kreis) der involvierten Führungskräfte**
- **Coaching mit Content-Bezug**
  → Branchen-Know-how und Einfühlungsvermögen
- **Expectation Management**
- **Zunächst enge Coaching-Unterstützung mit besonderem Fokus auf Backlog-Refinement** (siehe Content-Bezug)

Quelle: Heupel Consutlants, April 2016

Was heißt das für das PMO?
Conways Gesetz

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, abg. 5.2.2016

Events zum Thema agile Methoden und Digitalisierung

9. Praxisforum BPM & ERP, 21. Juni 2016
„Prozessmanagement in Zeiten von Digitalisierung und beschleunigtem Wettbewerb“
„Prozess-, Projekt- und IT-Management im digitalen Unternehmen“

Hochkarätige Referenten aus Unternehmen wie EnBW, Böhringer Ingelheim, SAP berichten vor über 60 erwarteten Teilnehmern über ihre aktuellen Themen, erfolgreichen Ansätze und Visionen.
Keynote: A.-W. Scheer: „Digitalisierung verschlingt die Welt“
www.praxisforum.eu

---

1. Praxiswerkstatt Agilität und Digitalisierung, 22. Juni 2016
„Nutzung agiler und innovativer Methoden auch im klassischen Umfeld“
„Digitale Transformation als wesentlicher Treiber der Agilisierung“

Die Praxiswerkstatt setzt vor allem auf interessante Menschen. Erfahrungen werden in interaktiven Formaten wie Fishbowl, World Café, Open Space und in kurzen Impulsvorträgen geteilt und gemeinsam weiterentwickelt.
www.praxiswerkstatt.eu

Workshops “Agiles Projektmanagement” und “Agiles PMO”

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

13. September 2016
www.process-and-project.net/scrum

Agiles PMO
Agile Methoden
in die Organisation tragen
Agiles PMO und
Agile Center of Excellence

14. September 2016
www.process-and-project.net/agilesPMO

Aktuelle Informationen zum Projekt- und Prozessmanagement
von Prof. Gadatsch und Prof. Komus
www.process-and-project.net/newsletter

Interessant?

Keine Informationen mehr verpassen:
Aktuelle Studien,
Vorträge und Publikationen

www.process-and-project.net/newsletter

Vorträge unter **www.komus.de/vortrag**

Sie treffen mich bei:

Twitter: @Ayelt Komus

Xing: www.xing.com/profile/Ayelt_Komus

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