

Agile Methoden: Gekommen um zu bleiben. *Implikationen für das PMO*



Treffen Fachgruppe PMO

„Zukunft des PMO“

Modellfabrik Koblenz

3. Juni 2016

Prof. Dr. Ayelt Komus

komus@hs-koblenz.de

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

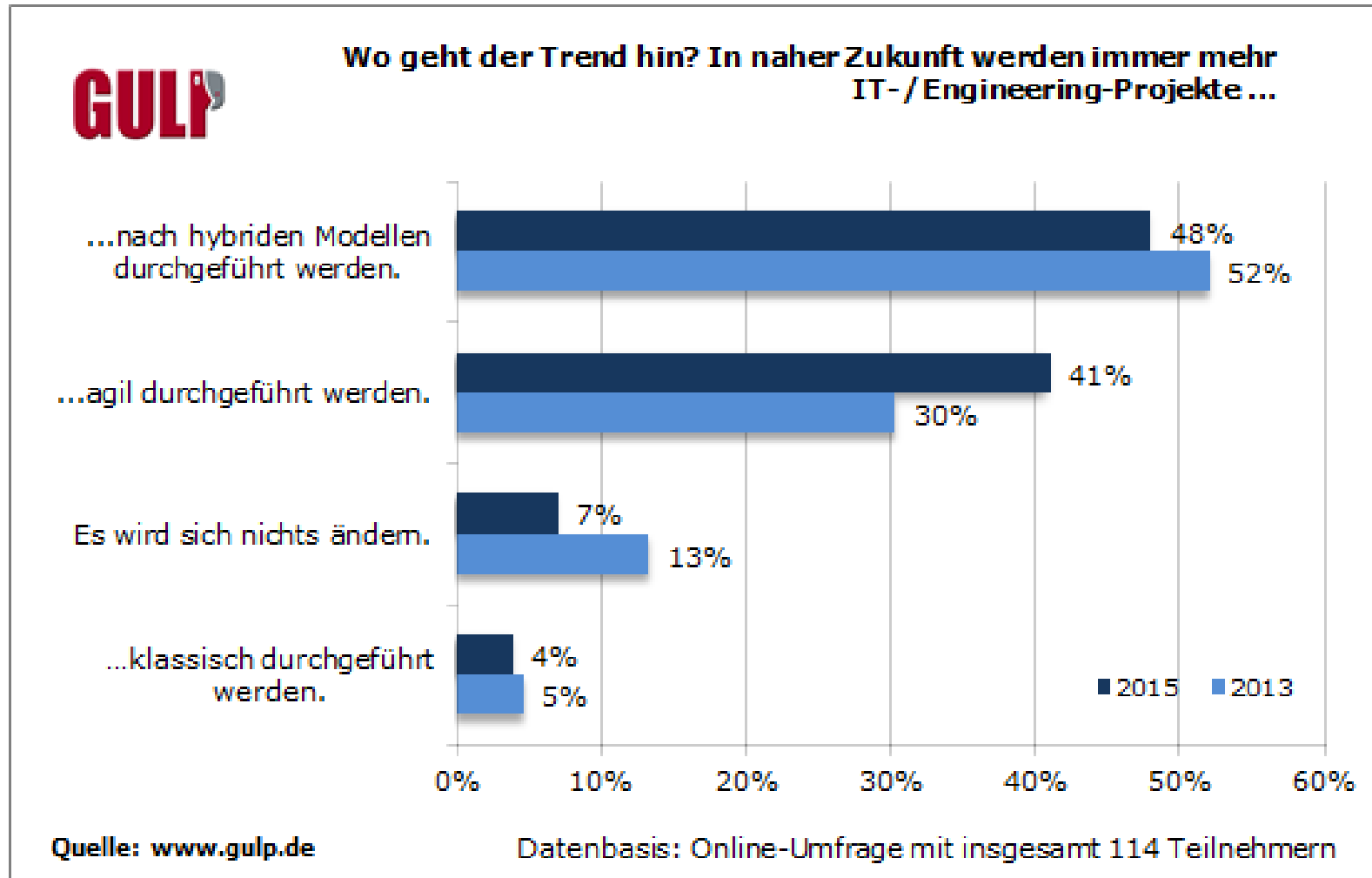
www.komus.de

www.bpm-labor.de

www.process-and-project.net

*„In der Zukunft,
wird die Frage nicht mehr lauten,
klassisch oder agil,
sondern vielmehr:
agil oder hybrid“**

*„In der Zukunft, wird die Frage nicht mehr lauten, klassisch oder agil, sondern vielmehr: agil oder hybrid“**



* Stefan Symanek, Leiter Marketing bei GULP

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

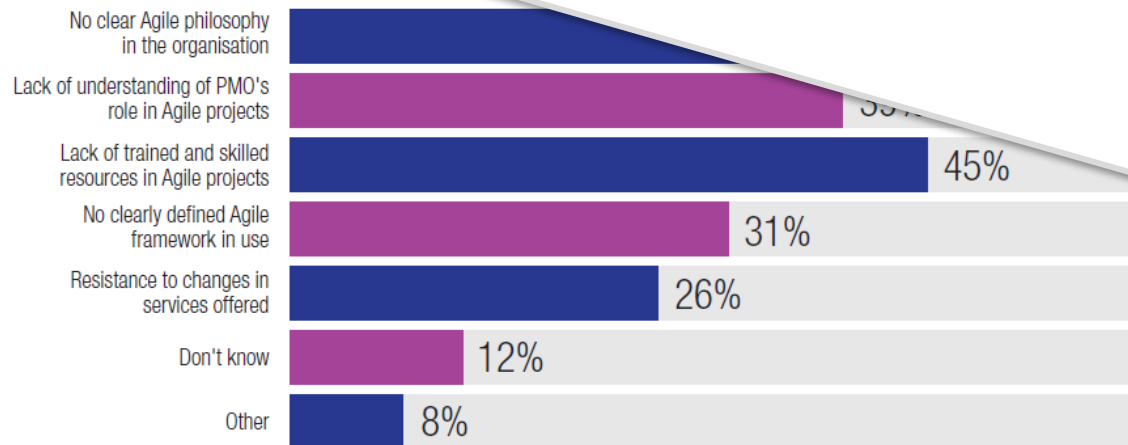
Agile practices either from staff members
in larger organisations, yet
method. Around

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).

Understanding of the role of the PMO in supporting the Agile
are being asked to introduce new services to
the PMO has had to make in order
organisation, the biggest
related

...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 to



the PMO

An ESI International study with the support of:



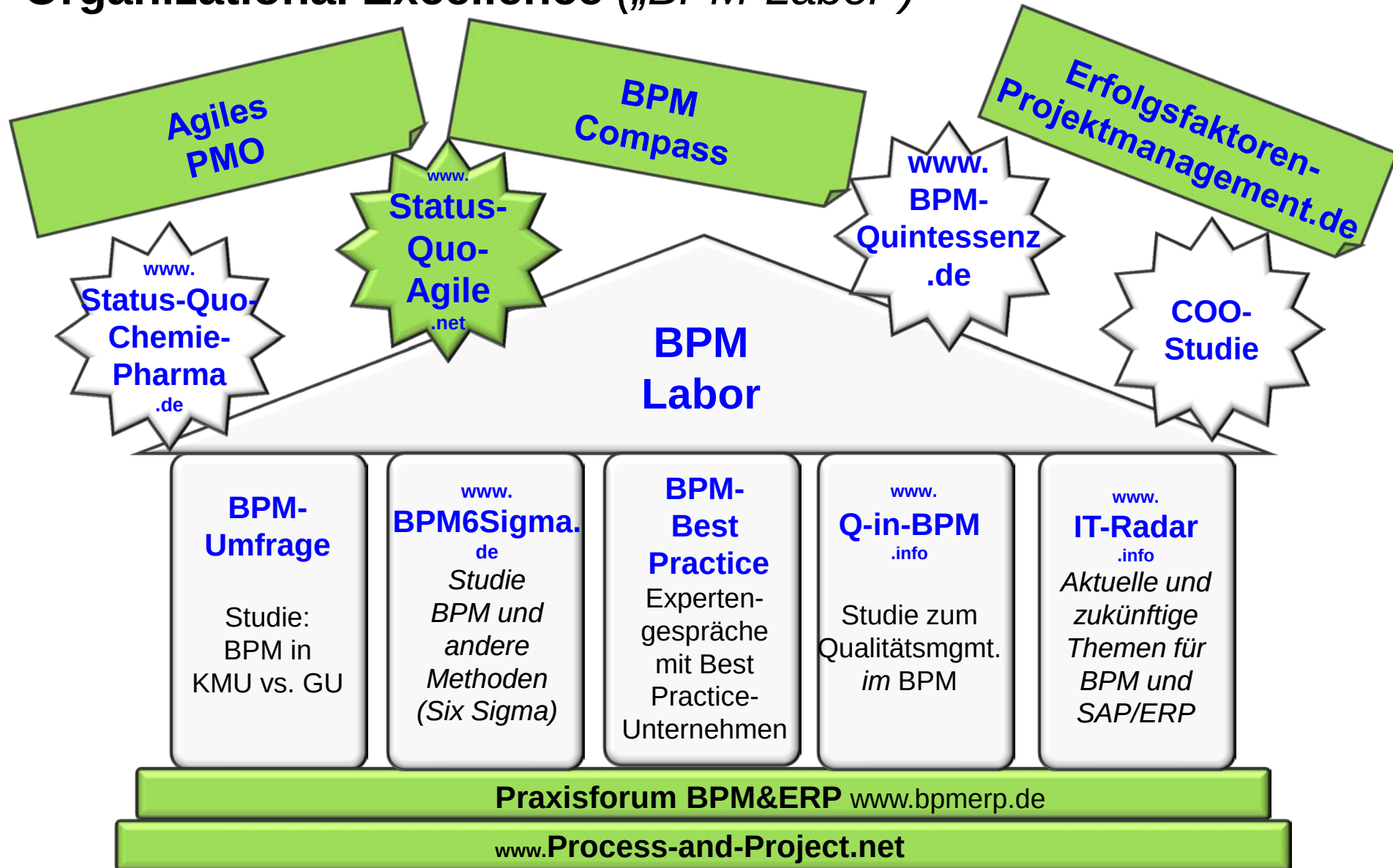
Prof. Dr. Ayelt Komus

- 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“)



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

- ☐ Agiles PM „*Status Quo Agile*“
- ☐ Organisationsperspektive „*agiles PMO*“

☐ Implikationen für das PMO

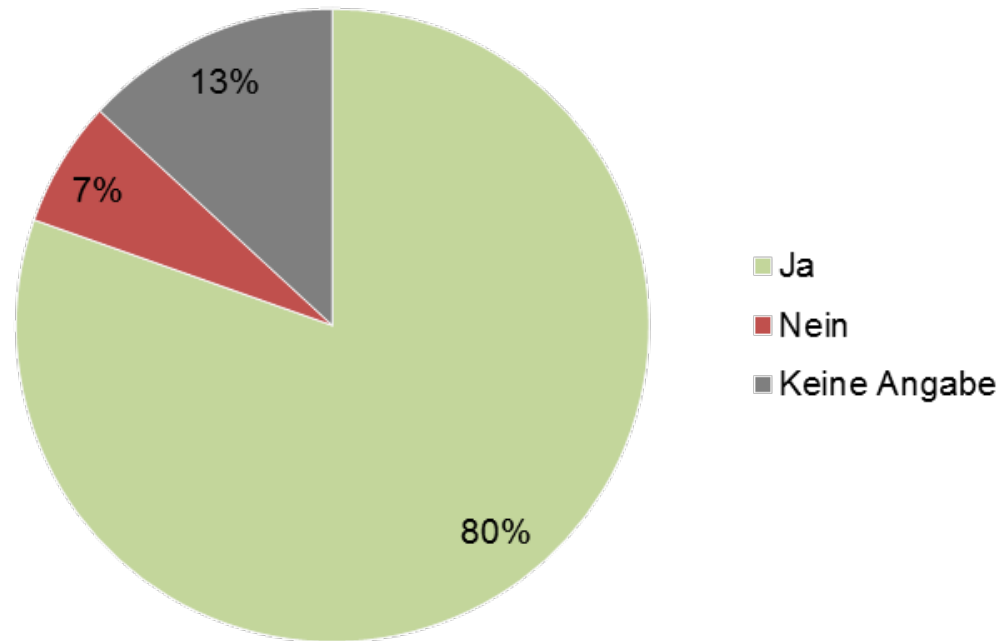
- ☐ Handlungsfelder
- ☐ Herausforderungen
- ☐ Projektmanagement der 2 Geschwindigkeiten?
- ☐ Änderungsbedarf im PMO?

Studienergebnisse Status Quo Agile

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?*

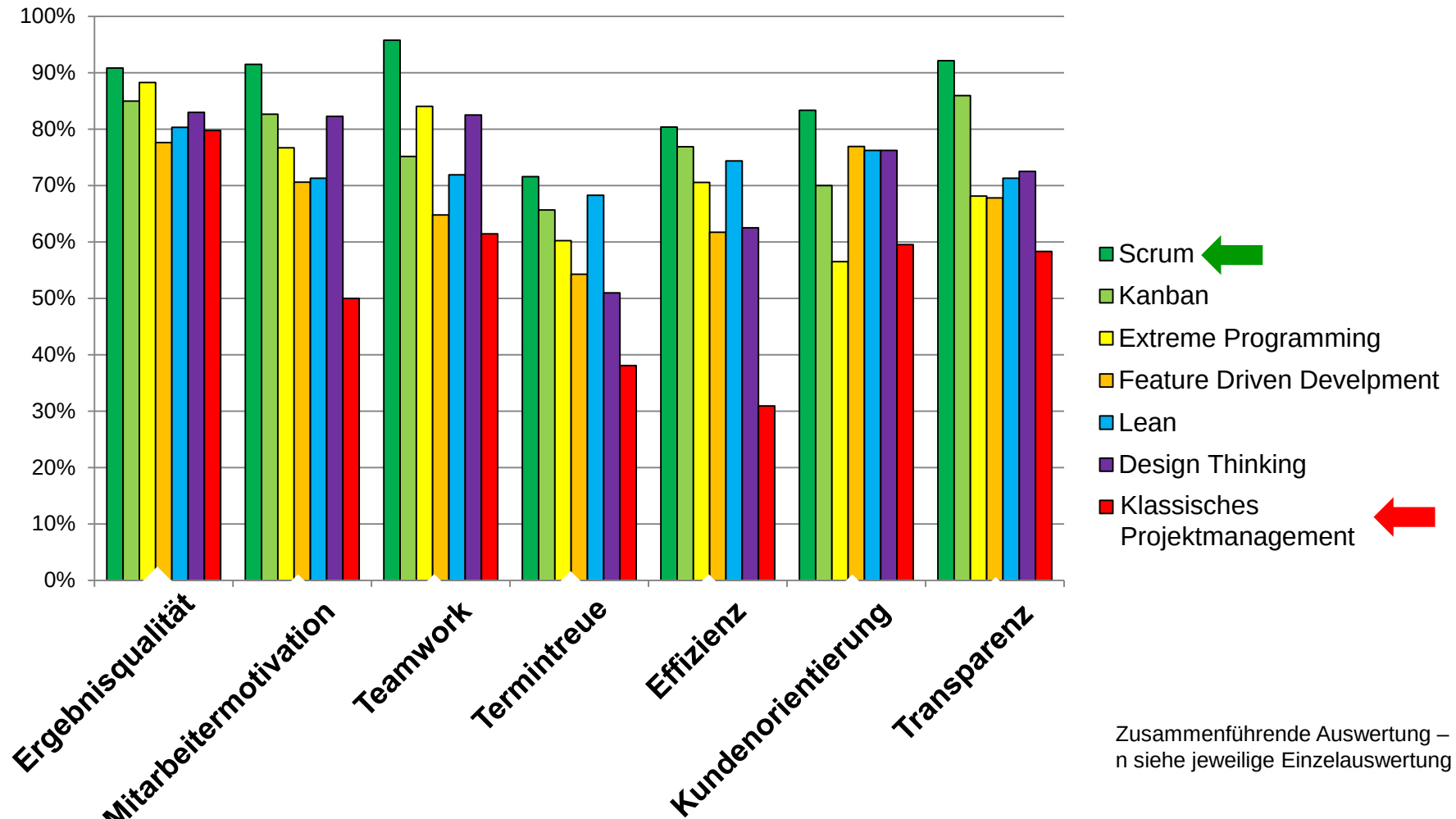


n=388 (Nur eine Antwort möglich), nur Anwender agiler Methoden

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

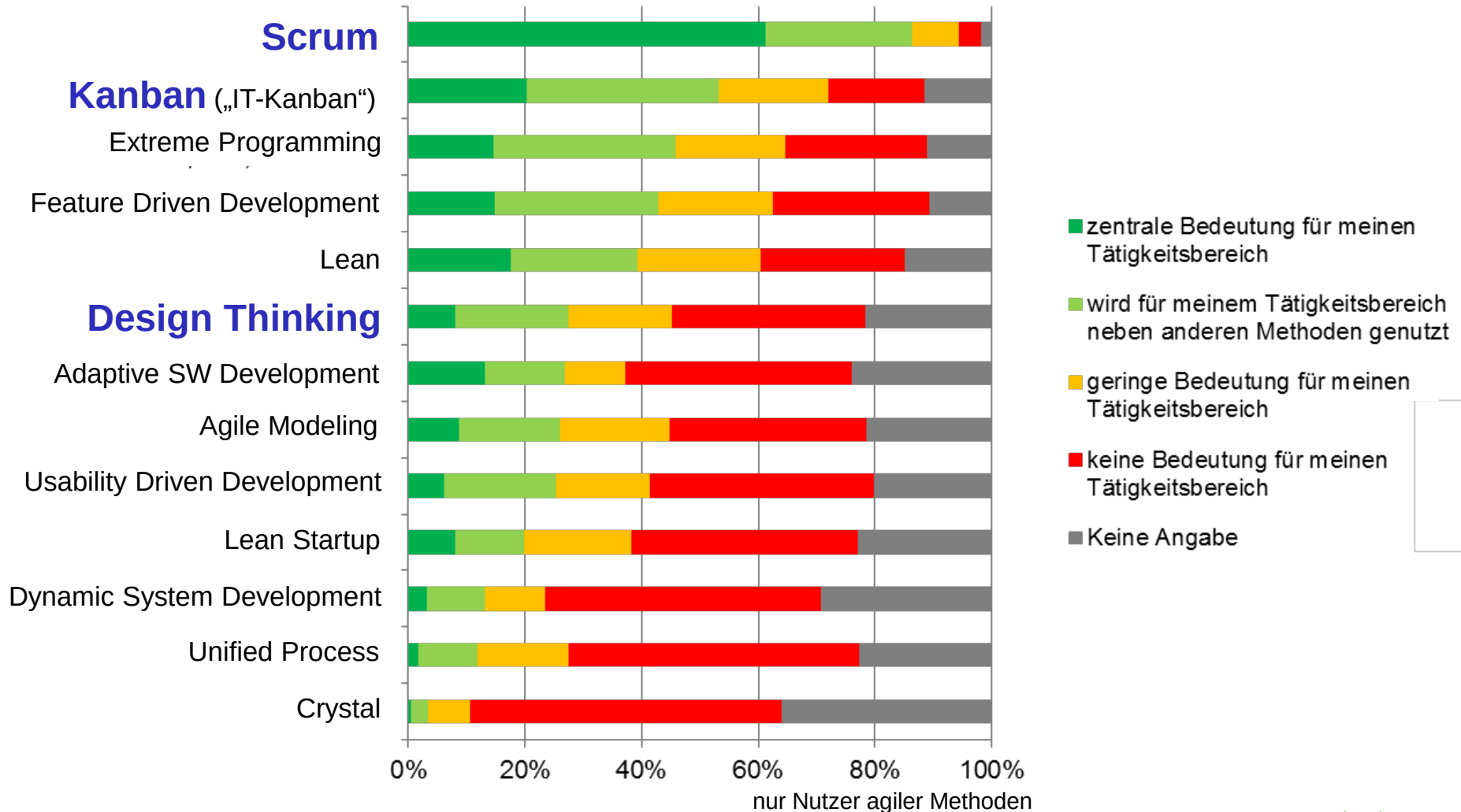
Agile Methoden: An der Spitze des Hype-Cycles



Meistgenutzte agile Methoden

Scrum und IT-Kanban meistgenutzte agile Methoden

Welche Bedeutung haben die jeweiligen Methoden für Ihren Bereich?



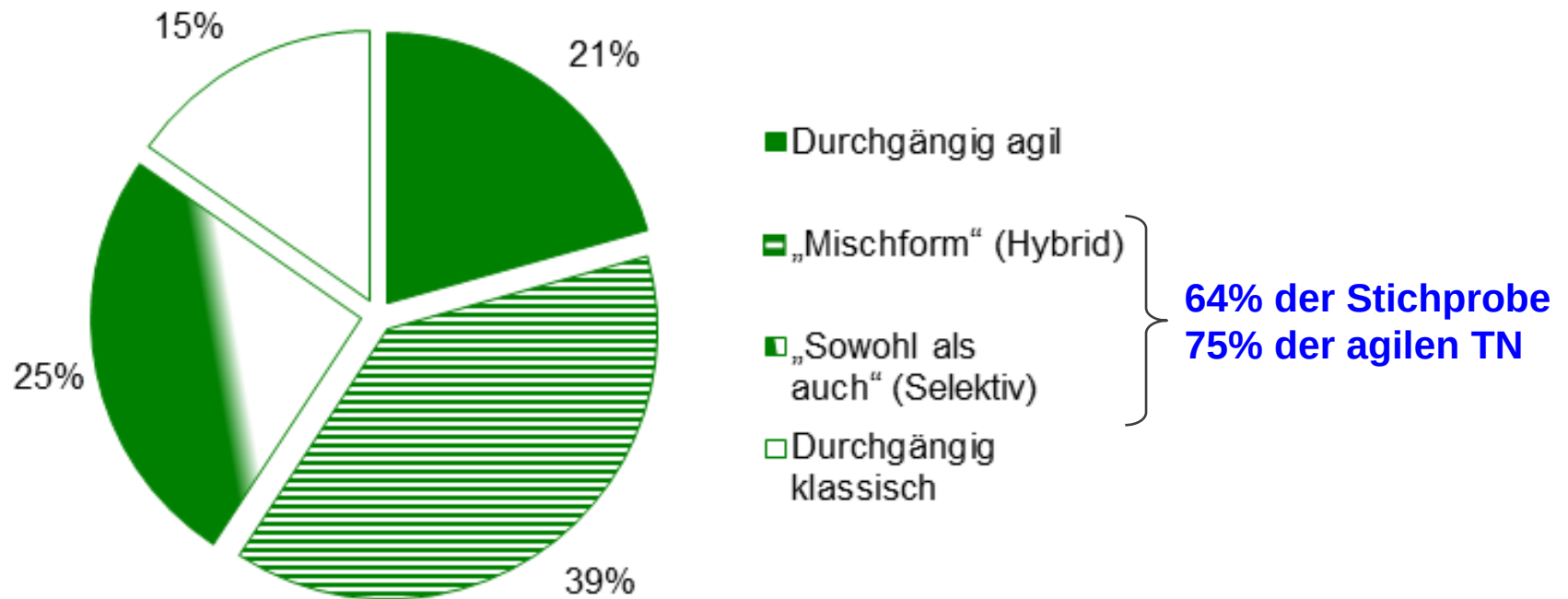
Quelle: Status Quo Agile 2014

www.status-quo-agile.de

Nutzungsformen - Agile Methoden

Hybride und fallweise Anwendung dominieren in der Praxis

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



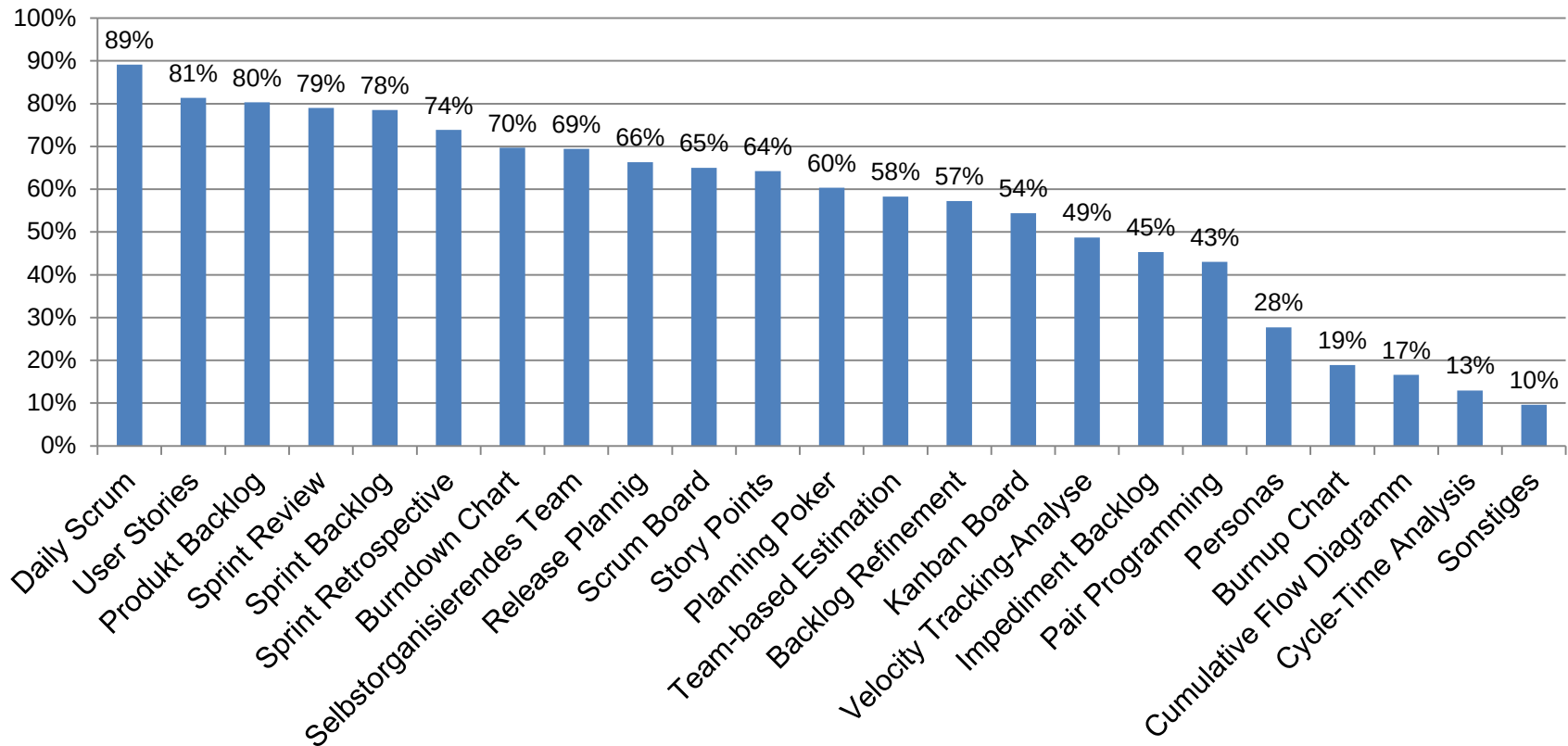
n=601 (Nur eine Antwort möglich, Pflichtangabe, nur TN mit Kenntnis agiler Methoden)

Quelle: Status Quo Agile 2014

www.status-quo-agile.de

Verbreitung agiler Methoden

Welche agilen Methoden wenden Sie an?



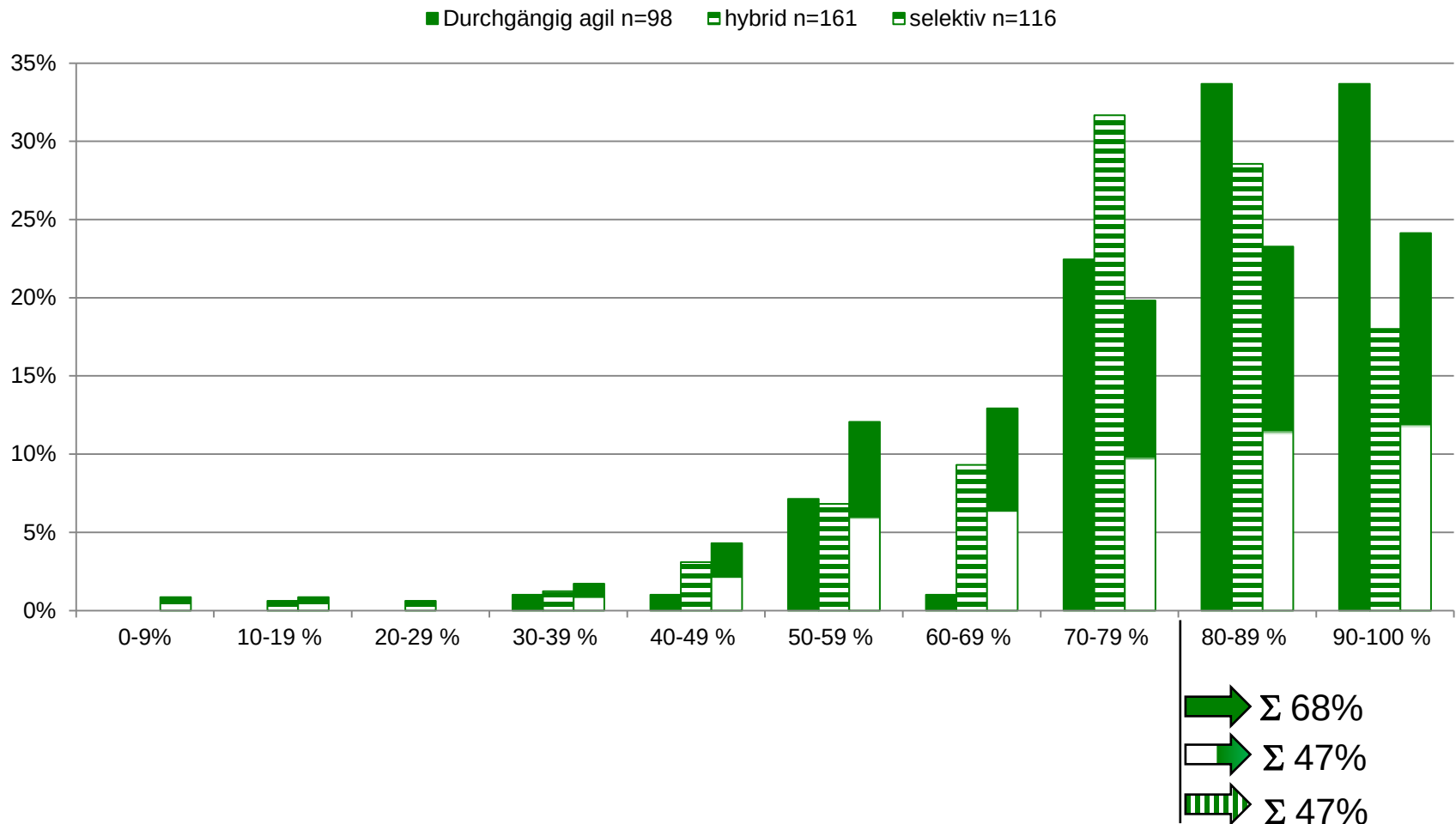
n=386 (Mehrfachantworten möglich; Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“)

Quelle: Status Quo Agile 2014

www.status-quo-agile.de

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

3. Studie

Status Quo Agile

in Zusammenarbeit* mit



Informationen zur Teilnahme, Studienbericht etc. über



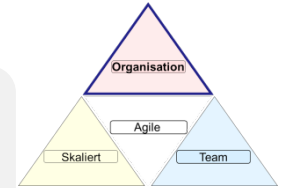
Process and Project
www.process-and-project.net/newsletter

* mündliche Bestätigung

Studienergebnisse „agiles PMO“

Forschungsgegenstand – Agiles PMO

Studie “agiles PMO”



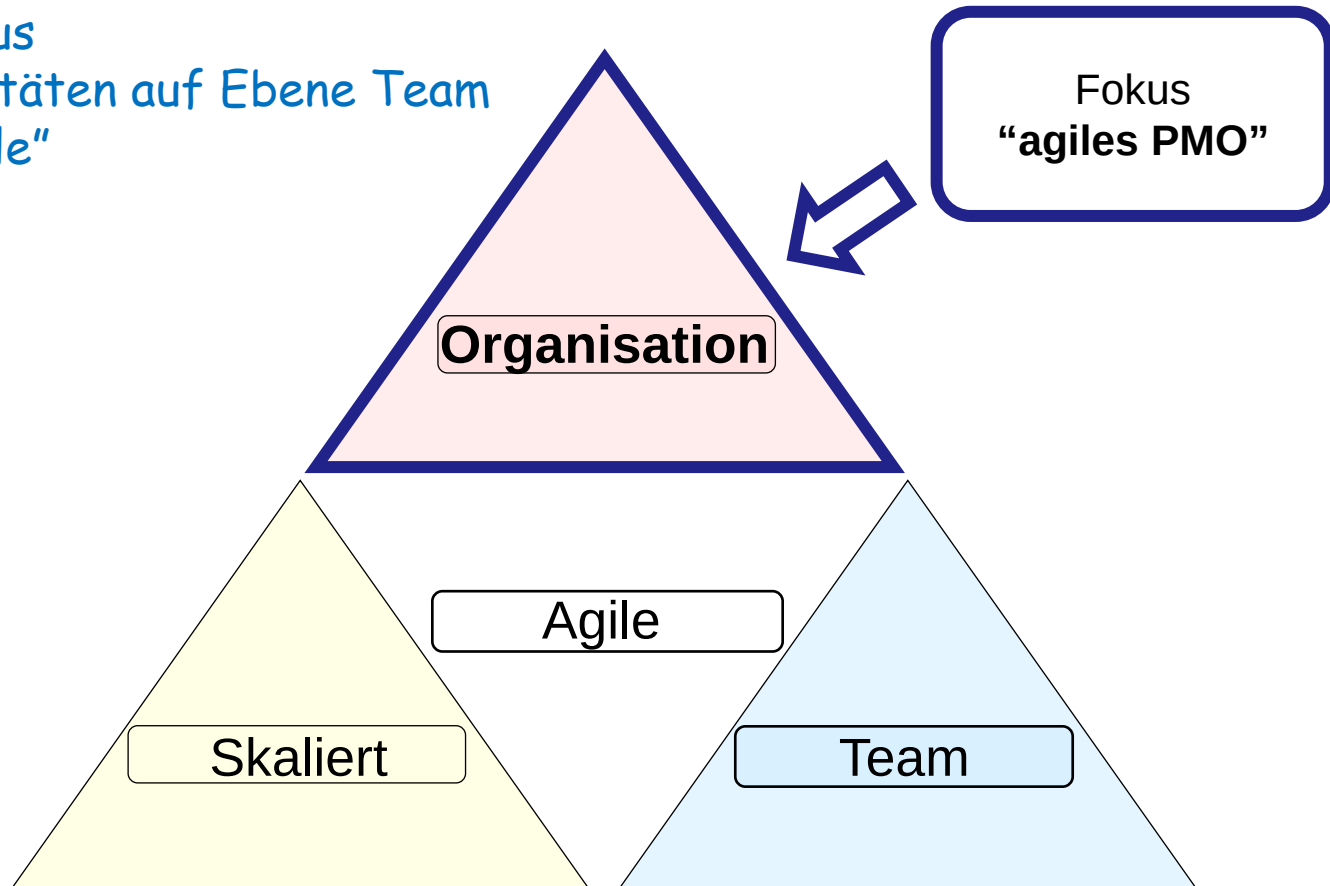
- *Welche Methodenelemente sind Praxis in Ihrer Organisation?*
- *Wie funktionieren **Auswahl** und **Tailoring** der geeigneten Methoden?*
- *Welche Form der Unterstützung gibt es?*
- *Wie verändern sich PMOs?*



Fokus „agiles PMO“

Nicht im Fokus

- Agile Aktivitäten auf Ebene Team
- "Scaled Agile"



Studie “agiles PMO” – Design und Themen

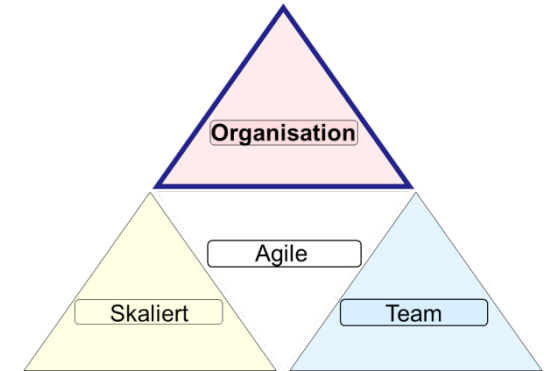
■ Studiendesign

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

■ Themen

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

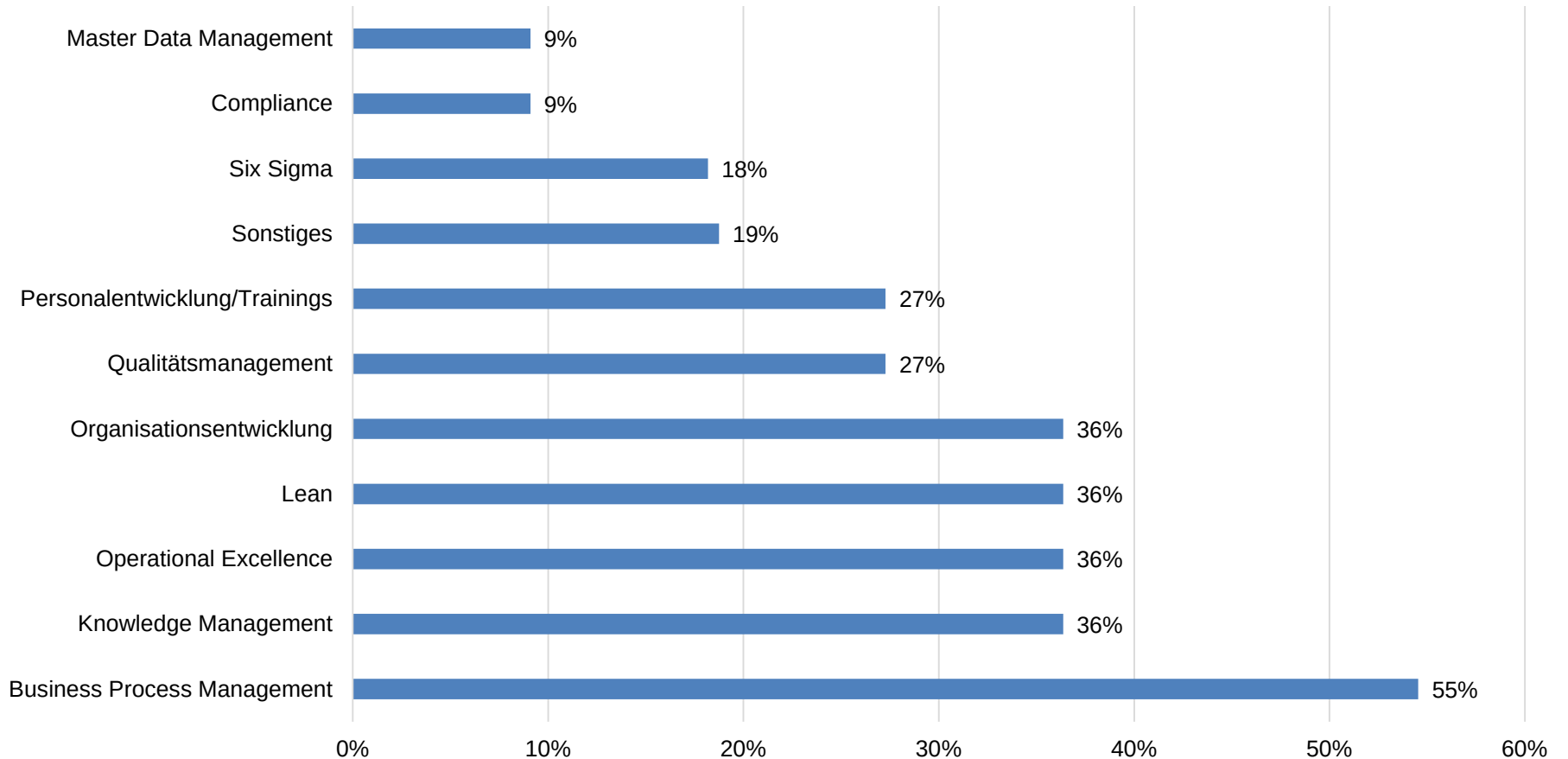
Studie “agiles PMO”



Zusätzliche Themenfelder PMOs

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

Unser PMO ist zugleich auch Center-of-Excellence für...



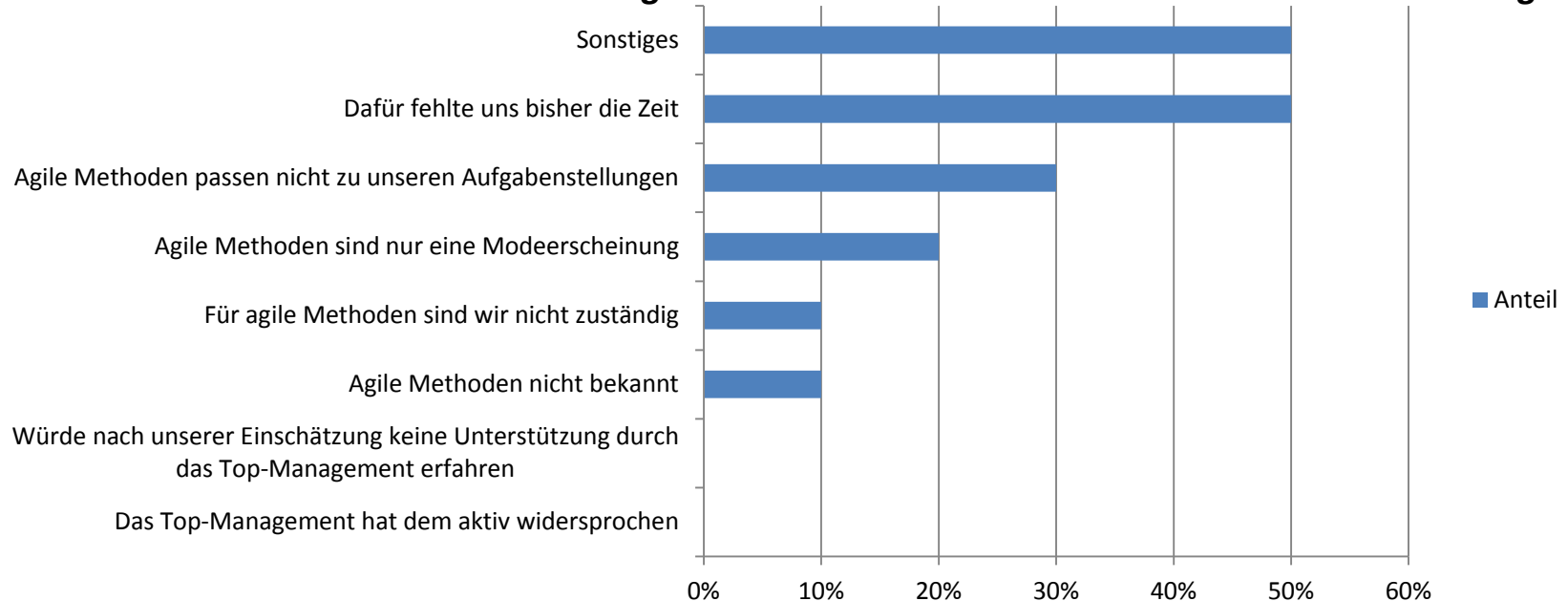
Quelle: Studie „agiles PMO“, A. Komus 2015/2016

n = 11 (Mehrfachantworten möglich)

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

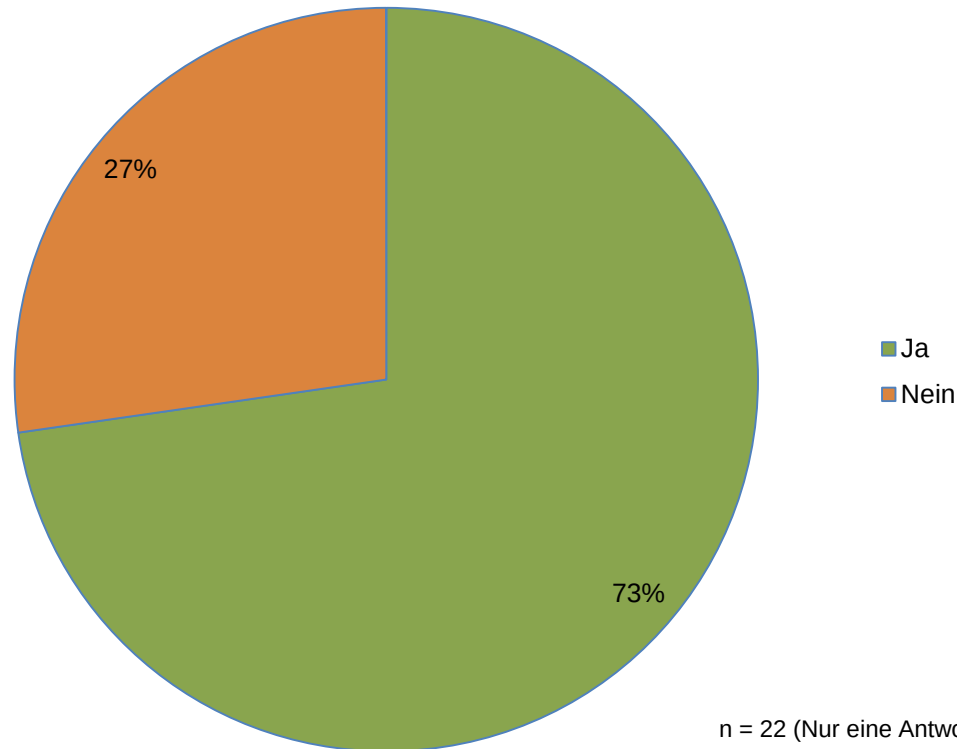
nur Teilnehmer, bei denen agile Methoden nicht aktiv durch ihr PMO berücksichtigt werden.

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?



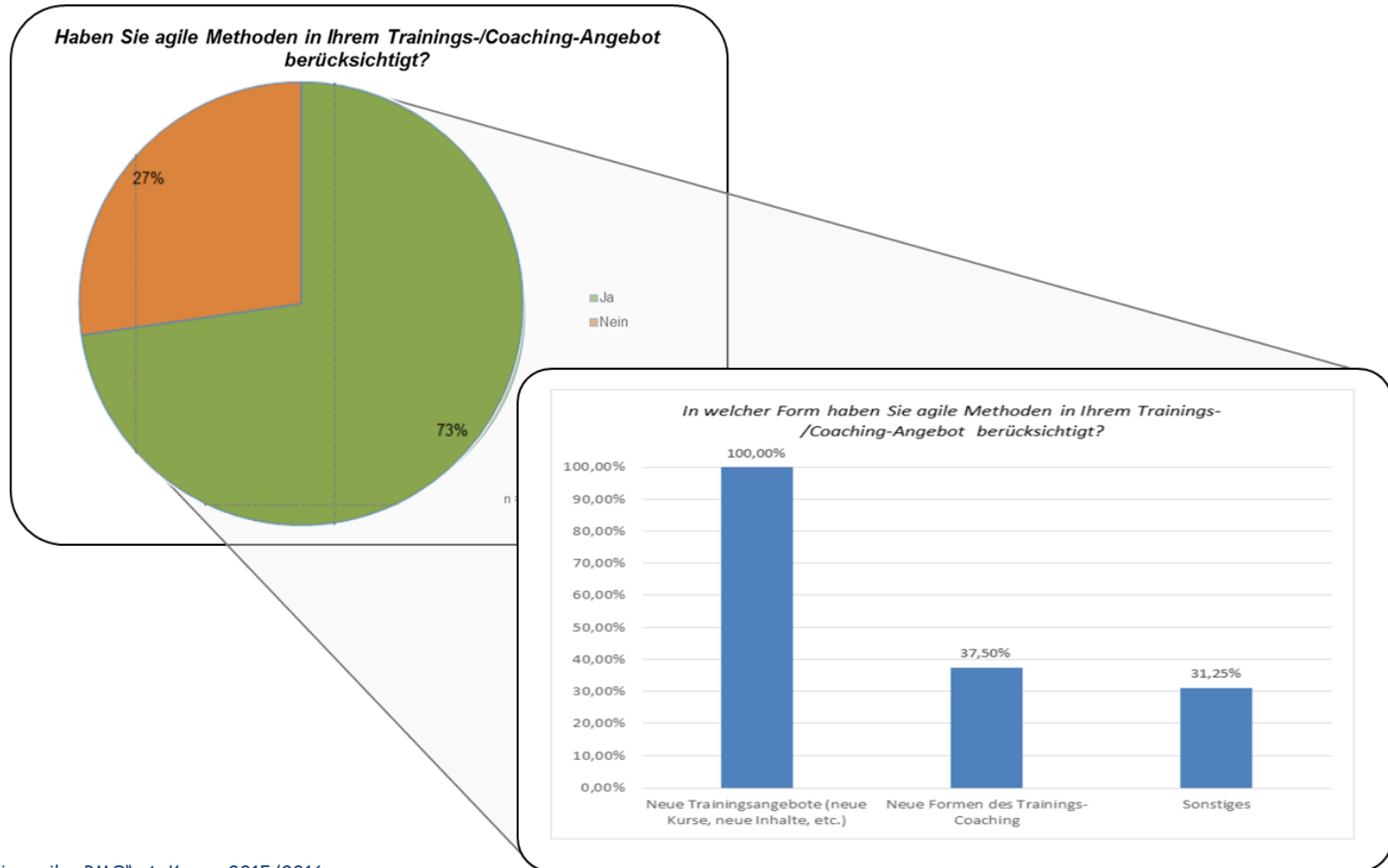
Nur Teilnehmer, bei denen agile Methoden aktiv durch ihr PMO berücksichtigt werden.

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.



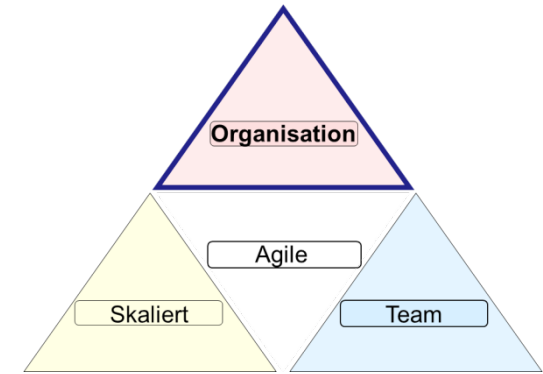
Quelle: Studie „agiles PMO“, A. Komus 2015/2016

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

Implikationen für das PMO

Handlungsfelder für das PMO

Handlungsfelder für PMOs

- Methodik-Angebote
 - bspw. agile Methodik als Option im Methodenset
- Beratung/Hilfen bei der Auswahl geeigneter Methoden
- Basis für Agilisierung/Digitalisierung der Organisation
- „Faire“ und angemessene Berücksichtigung
 - im Portfoliomanagement
 - im Controlling
- Unterstützung der Methode und der Protagonisten
 - „Agile Center of Excellence“ oder „Agiles PMO“
- Beitrag zur Schaffung der Basis für Agilität

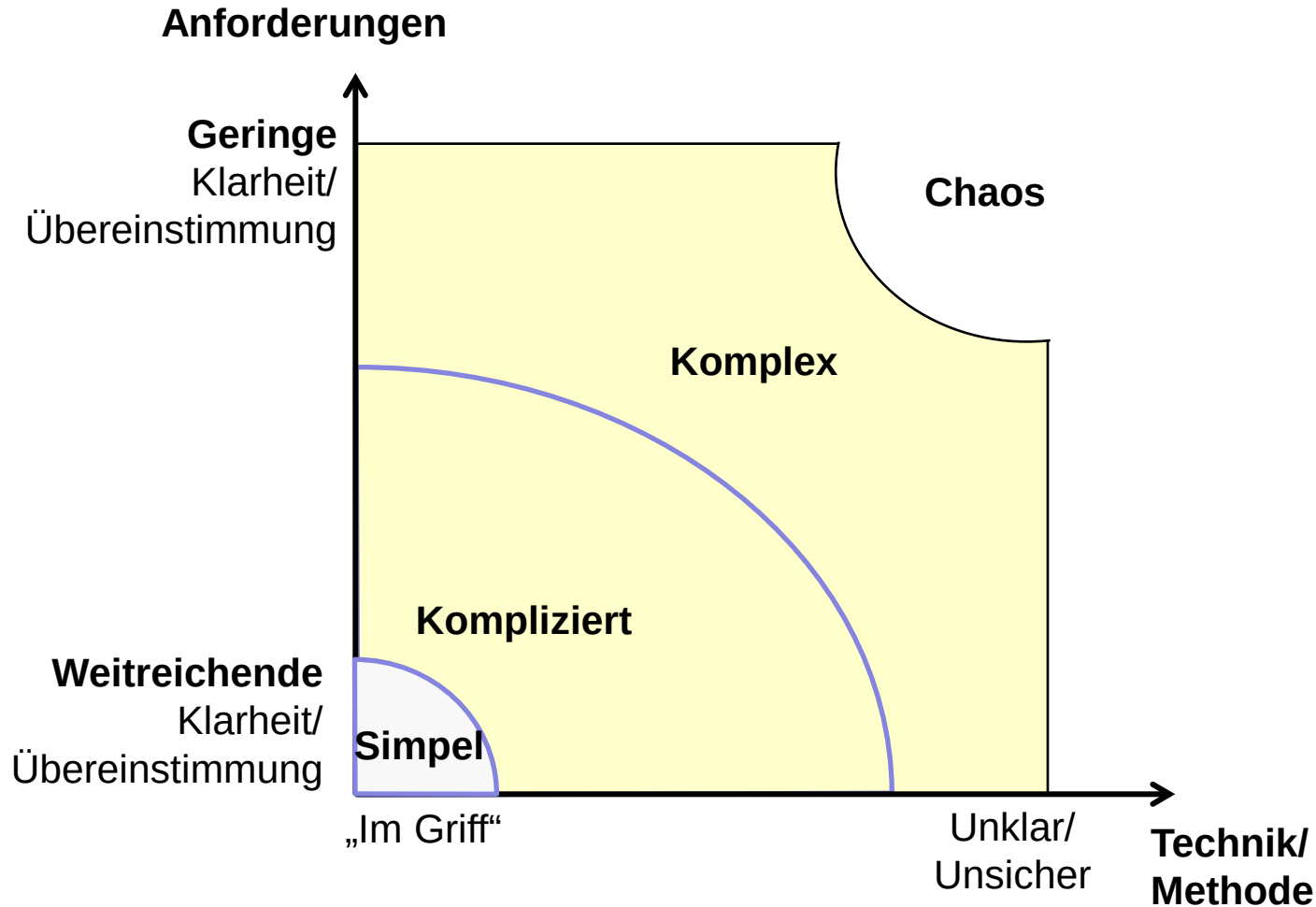


Identifizierte Konzepte mit Bezug zu hybriden Methoden

- Stacey – Matrix
- Shu-Ha-Ri
- Cynefin – Framework
- Diverse “Readiness Checks”
- Nokia Test, Karlskrona Test, 42 points test
- AMMI – Agile Maturity Model Integration
- Schneider Culture Model
- Wardley Map
- Theory U →
"KanBan-ScrumBan-Scrum-
ScrumBan-KanBan"
- Broken-Window-Theory
- Water-Scrum-Fall

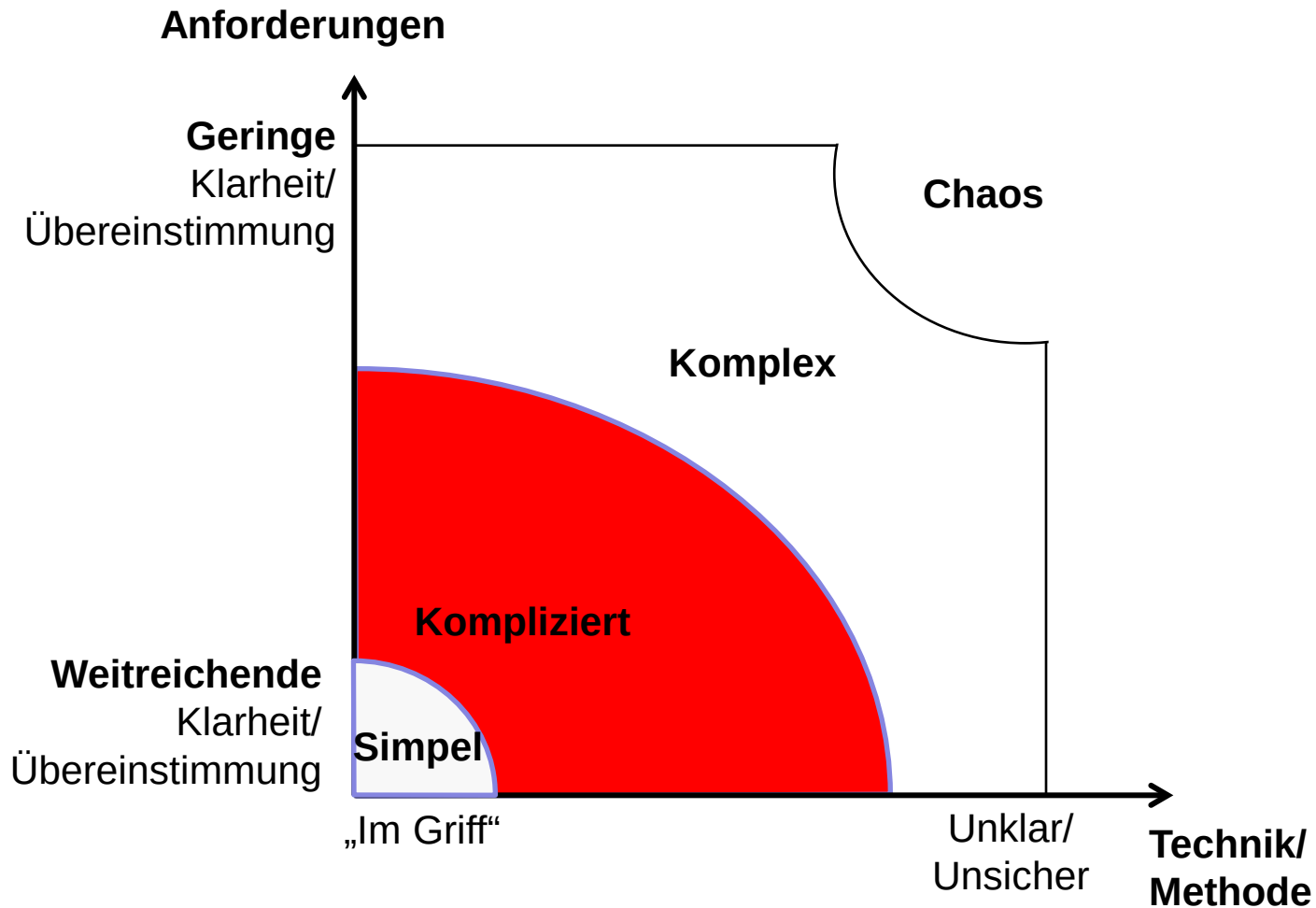
Komplizierte und komplexe Herausforderungen

(vergleiche Cynefin-Framework)



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

Agile Methoden – überall?



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

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“)

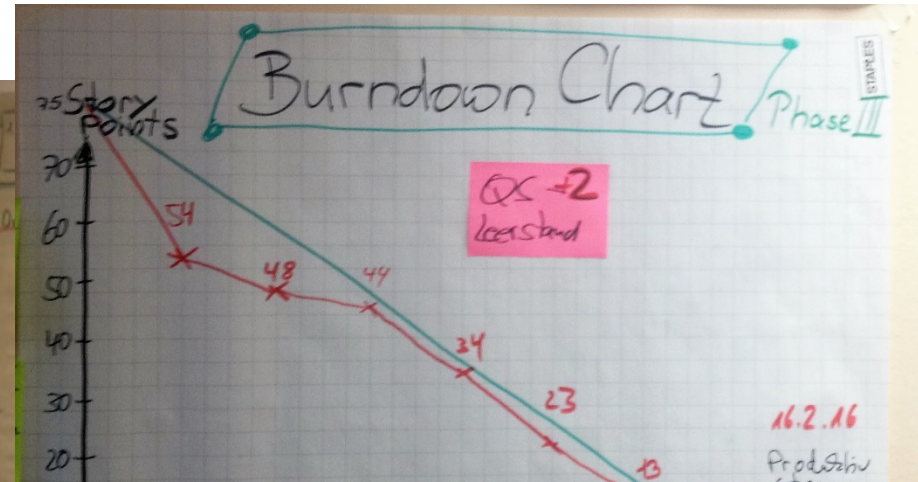
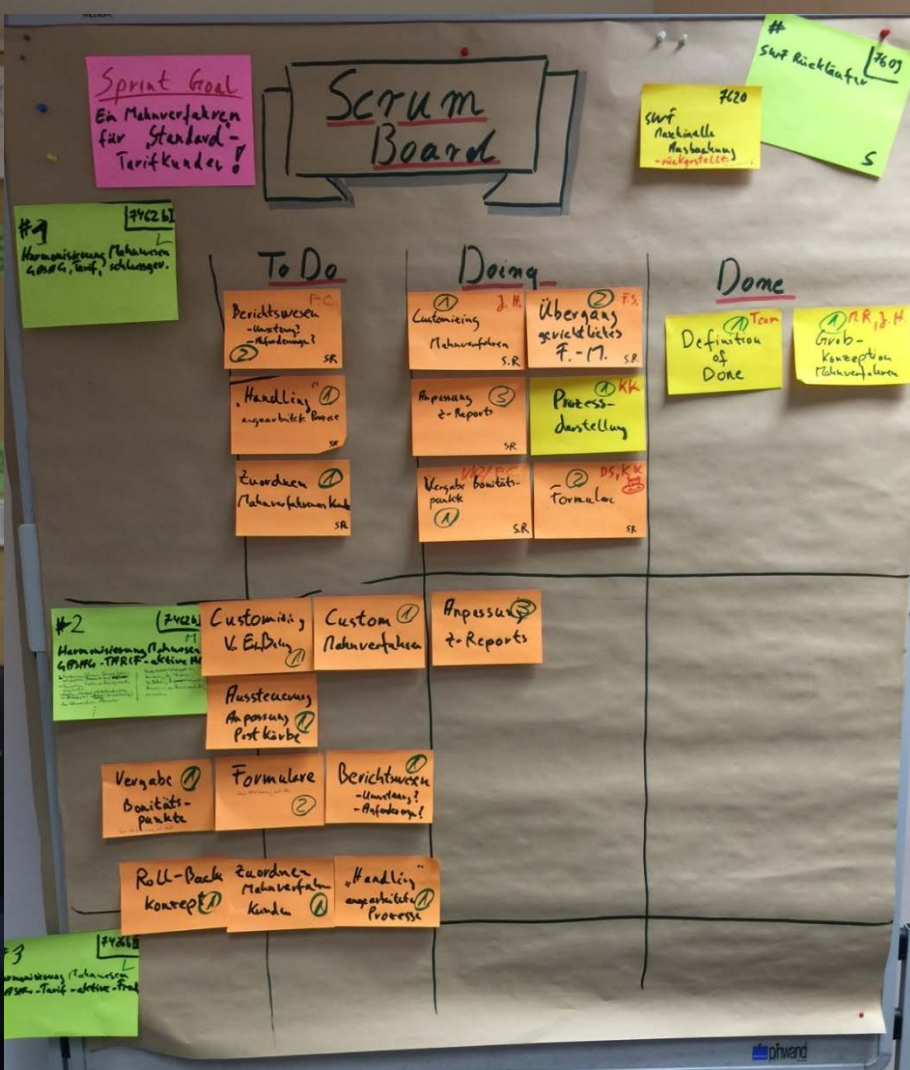
Agile Aktivität 1
(„Projekt“)

Agile Aktivität 2
(„Projekt“)



Agile Aktivität n
(„Projekt“)

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



Quelle: Heupel Consultants, April 2016

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

The Program Board Dependency mapping by teams

Notice any patterns?



Day 1	
8:30-9:30	Welcome
9:30-10:30	Fit Feedback
10:30-11:30	Values & Mindset Introduction
11:30-12:30	Inspirational talks
12:30-13:30	Planning Requirements
13:30-14:30	Lean & Kanban Introduction
14:30-15:30	Scrum Plan Fair
15:30-16:30	Management 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

Wo sind die Herausforderungen?

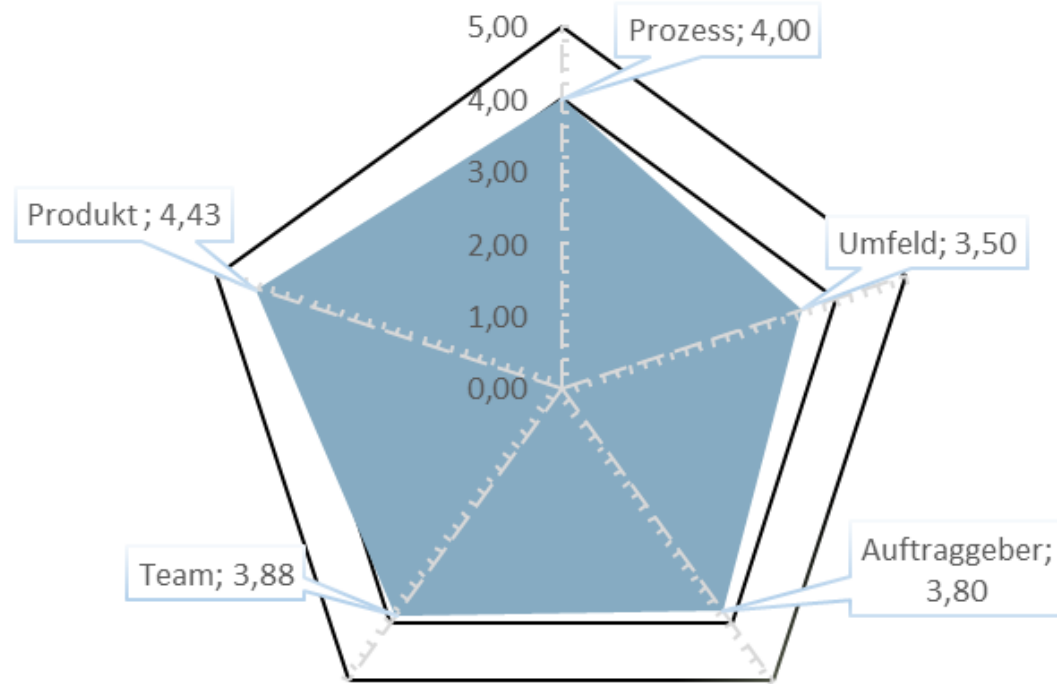


Handlungsfelder für agile Transformation

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

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

Typische Ausgangssituation



MyAgile – Handlungsfelder der Agilisierung

**Praxis-
Beispiele**

MyAgile

Zwischengespeicherte Umfrage laden Umfrage verlassen und Antworten löschen

HEUPEL CONSULTANTS
Wissen.Wege.Wirkung

MyAgile

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Potential-Analyse „MyAgile“.

Die Beantwortung der Fragen benötigt ca. 5 Minuten. Sie können einzelne Fragen bedarfsweise 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.

HEUPEL CONSULTANTS
Wissen.Wege.Wirkung

MyAgile

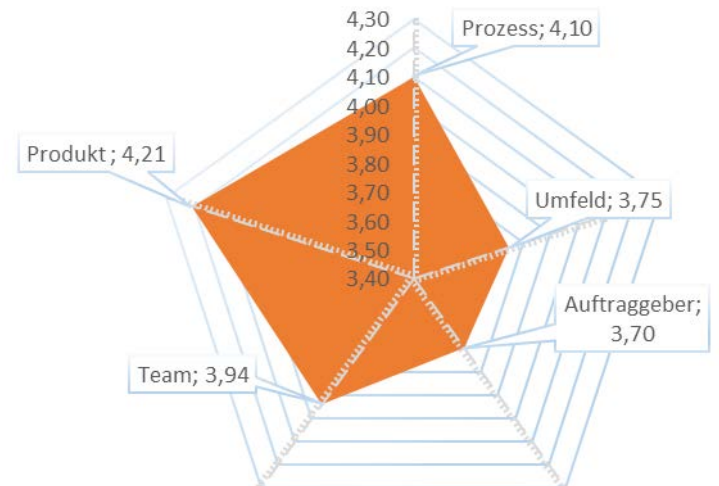
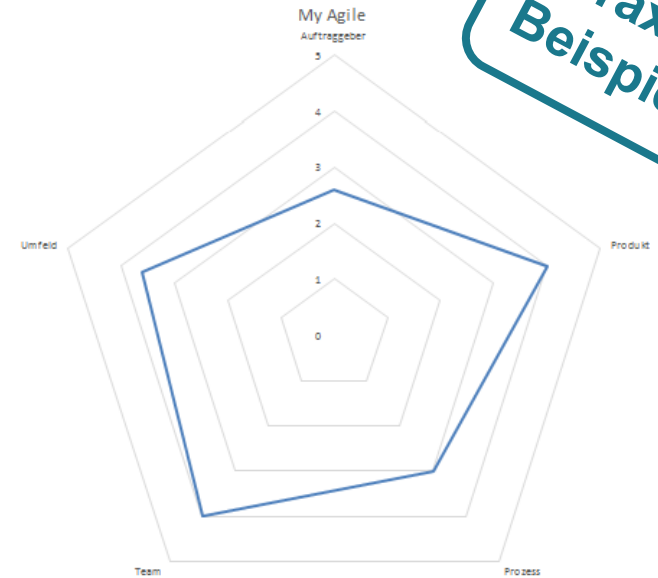
Später fortfahren Umfrage verlassen und Antworten löschen

OK

Auftraggeber

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

Zurück Weiter

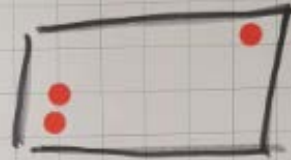


Herausforderungen

Wo liegen die größten Herausforderungen? (3 Punkte)



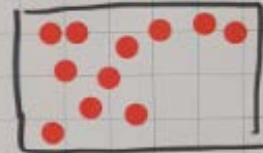
Produkt



Prozess



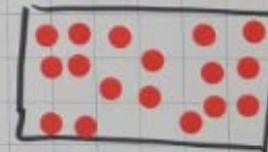
Umfeld



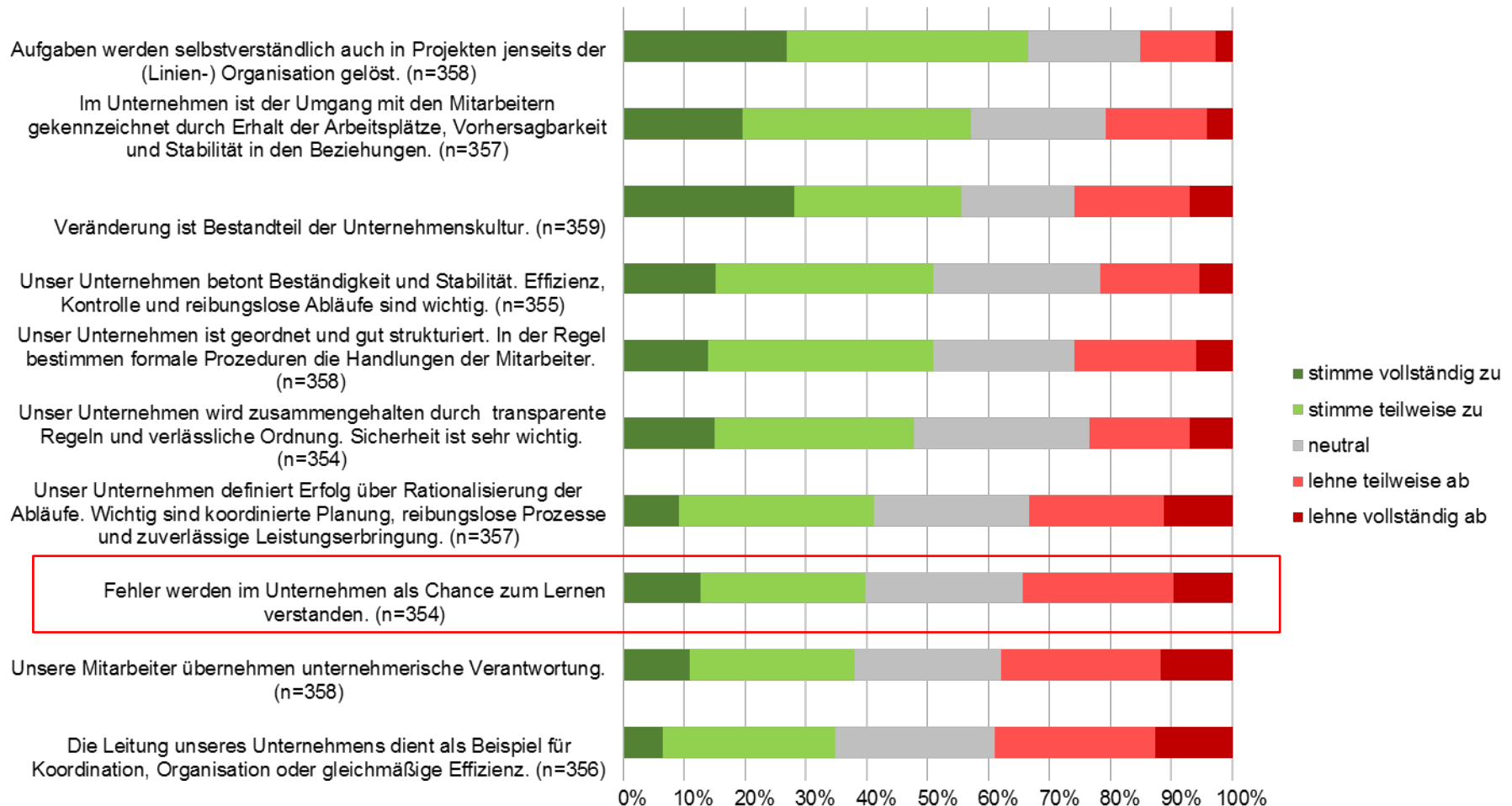
Team



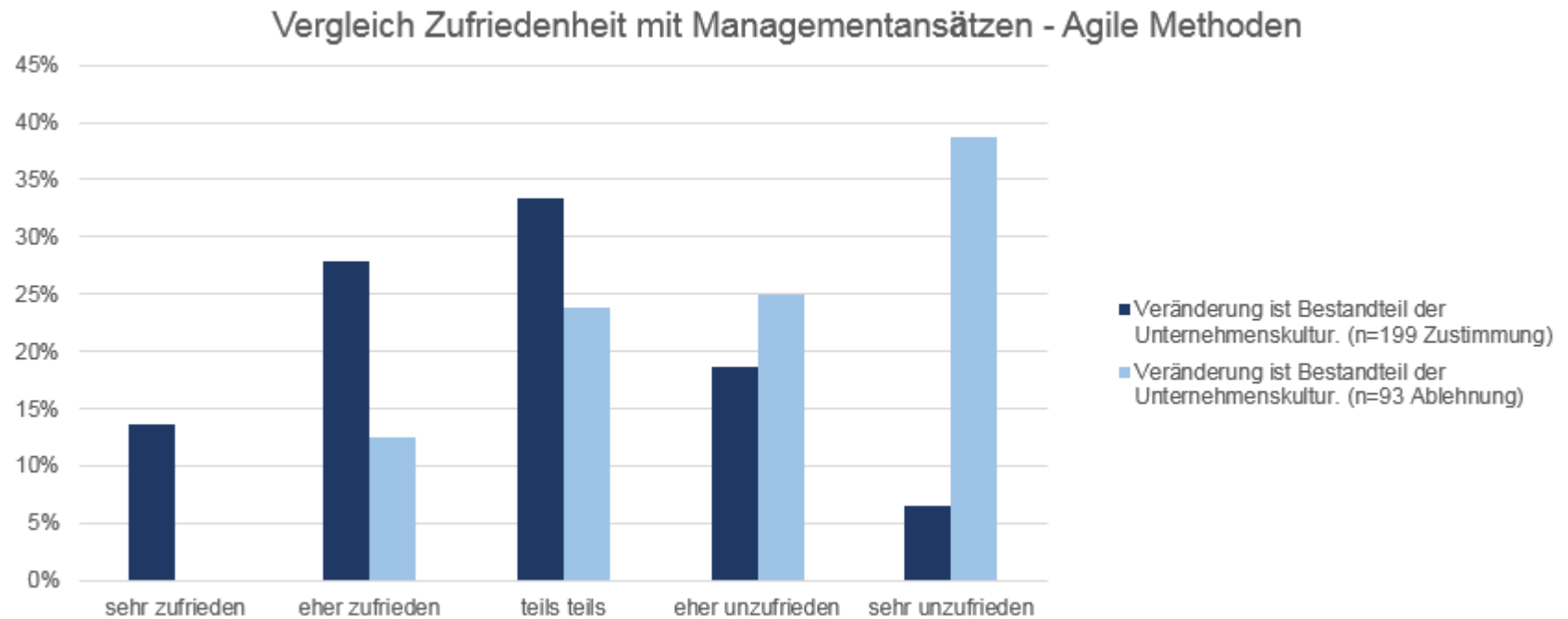
Auftraggeber



Fehler als Chance



Agile Methoden und Kultur (2016)



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

Praxisbeispiel: Agile Methoden - Ausgangssituation

Beispiel: Konzern mit ca. 20 vollkonsolidierten Unternehmen

Aktivität A

- ▶ Aufgabenstellung:
Optimierung der SAP-gestützten Forderungsmanagement- Prozesse (u.a. durch 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 gesellschaftsübergreifenden Reportings
- ▶ Ansatz: Scrum
- ▶ Herausforderungen:
 - ▶ Aufgleisen des Teams
 - ▶ Etablierung der PO-Rolle
 - ▶ „Einfangen“ der gesellschaftsbezogenen Partikularinteressen
- ▶ Ergebnisse:
Abbruch der Aktivitäten

Praxisbeispiel: Agile Methoden - Unterschied

Aktivität A

- **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)**

Übungen

Aufgabenstellung:

Herausforderungen:

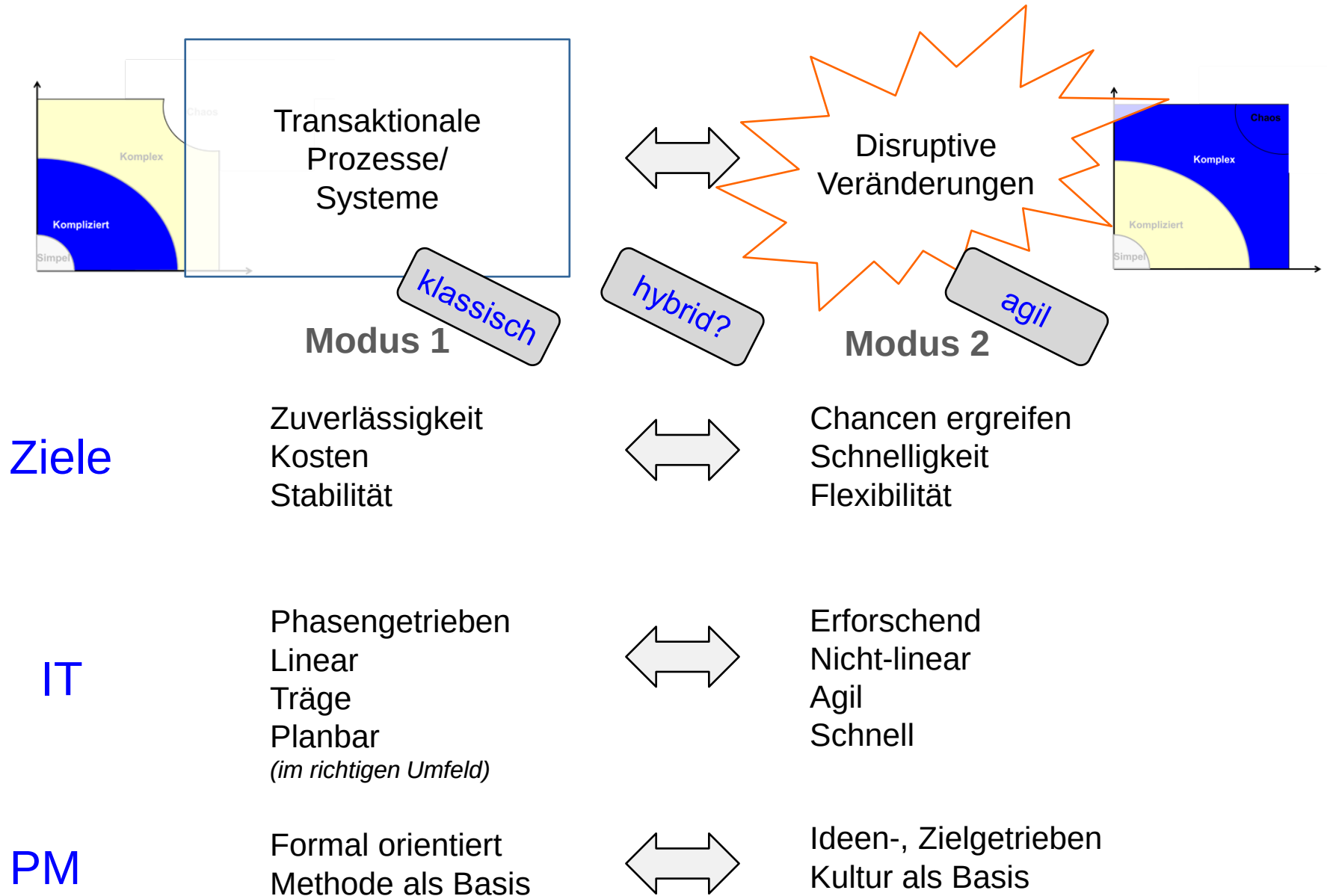
tzung

t-Bezug)

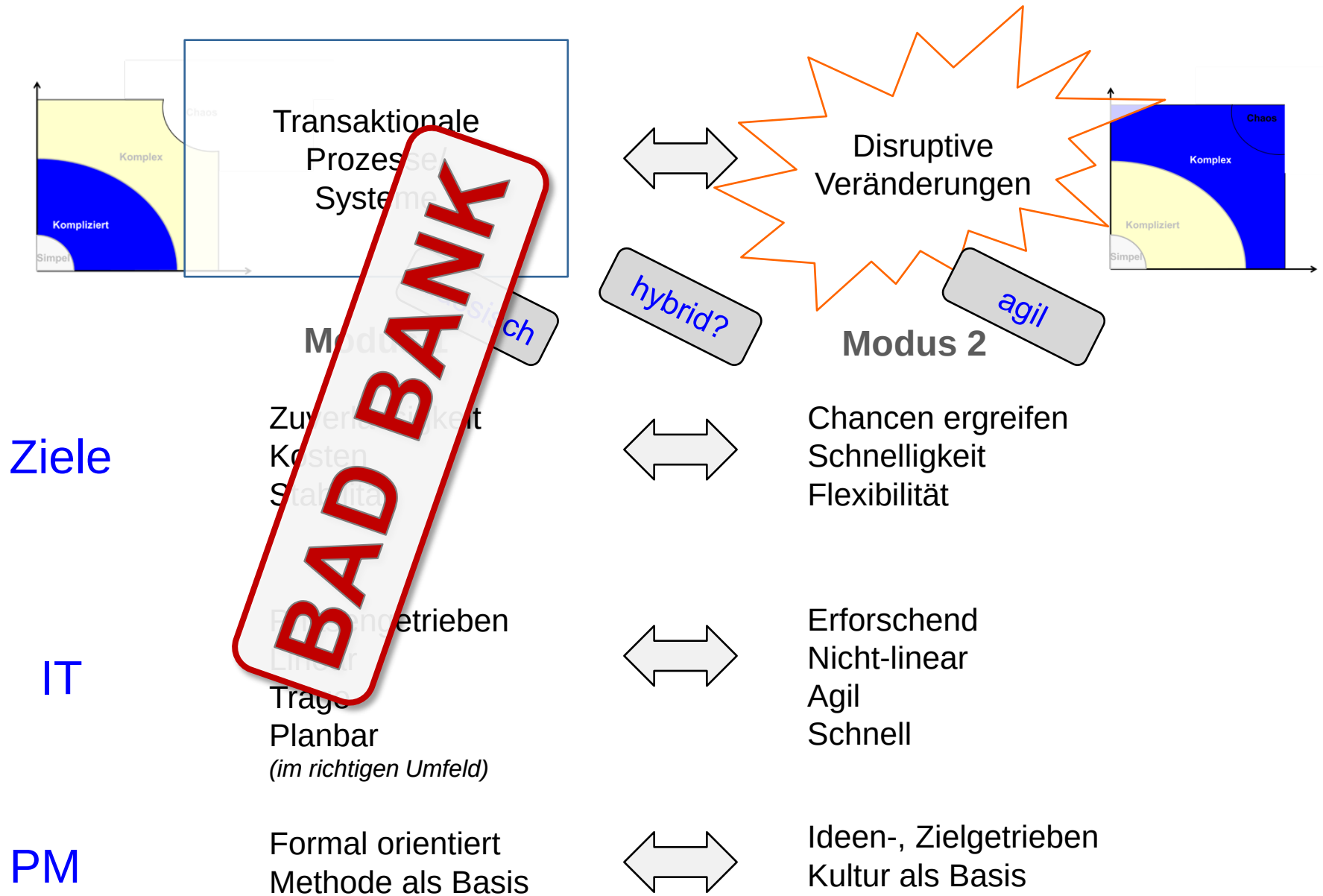
Projektmanagement der 2 Geschwindigkeiten?



PM der 2 Geschwindigkeiten – Bimodales/hybrides PM

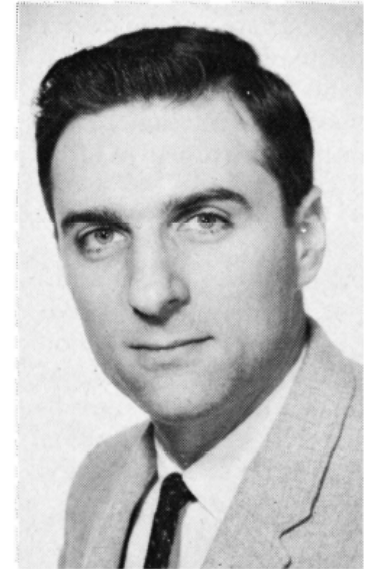


Traditionelles PM – Bad Bank des PM?



Änderungsbedarf im PMO?

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



**Praxisforum
BPM & ERP**

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, Böhlinger 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“



Praxiswerkstatt
Agilität & Digitalisierung



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

6. Juni und 13. September 2016

www.process-and-project.net/scrum

Agiles PMO

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

7. Juni und 14. September 2016

www.process-and-project.net/agilesPMO

Kent Beck
Mike Beedle
Arie van Bennekum
Alistair Cockburn
Ward Cunningham
Martin Fowler
James Grenning
Jim Highsmith
Andrew Hunt
Ron Jeffries
Jon Kern
Brian Marick
Robert C. Martin
Steve Mellor
Ken Schwaber
Jeff Sutherland
Dave Thomas

Aktuelle Informationen zum Projekt- und Prozessmanagement
von Prof. Gadatsch und Prof. Komus

www.process-and-project.net/newsletter

Scrum



Interessant?

Keine Informationen mehr verpassen:
Aktuelle Studien,
Vorträgen und Publikationen

www.process-and-project.net/newsletter

Vorträge unter www.komus.de/vortrag

Sie treffen mich bei:



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



Xing: www.xing.com/profile/Ayelt_Komus



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