Projektportfoliomanagement mit agilen Methoden
- Neue Chancen, neue Herausforderungen -

9. Jahrestagung
IT Projekt Portfolio Management 2016

Berlin

23. Februar 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

„In der Zukunft,

wird die Frage nicht mehr lauten,

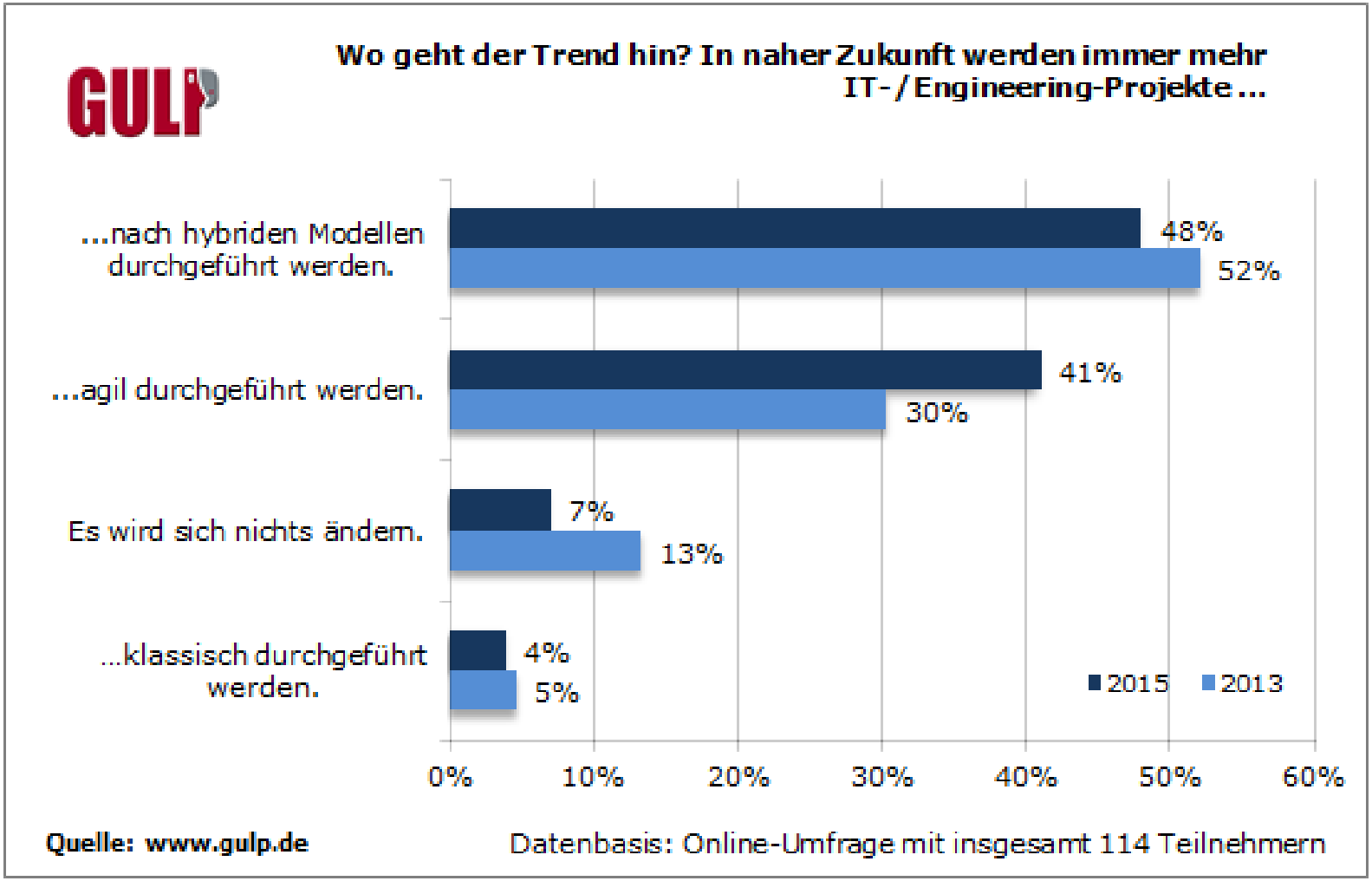
klassisch oder agil,

sondern vielmehr:

*agil oder hybrid“**

* Stefan Symanek, Leiter Marketing bei GULP

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



* Stefan Symanek, Leiter Marketing bei GULP

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.

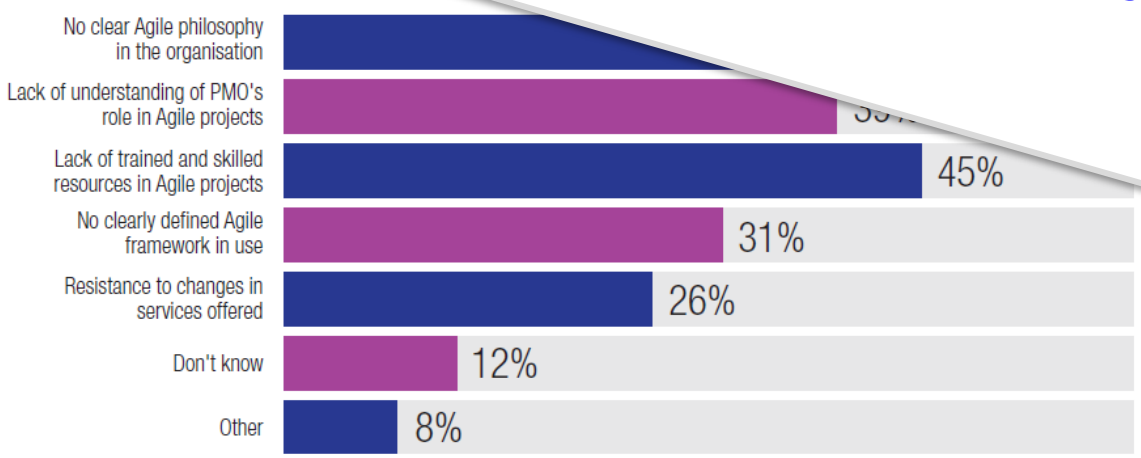
4th annual survey: global state of PMO with 900+ respondents from 5 continents

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
- 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***

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

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

Agiles PMO

Erfolgsfaktoren-Projektmanagement.de

www. **Status-Quo-Agile** .net

www. **BPM-Quintessenz** .de

www. **Status-Quo-Chemie-Pharma** .de

COO-Studie

BPM Labor

BPM-Umfrage

Studie: BPM in KMU vs. GU

www. **BPM6Sigma.** de

Studie BPM und andere Methoden (Six Sigma)

BPM-Best Practice

Experten-gespräche mit Best Practice-Unternehmen

www. **Q-in-BPM** .info

Studie zum Qualitätsmgmt. *im* BPM

www. **IT-Radar** .info

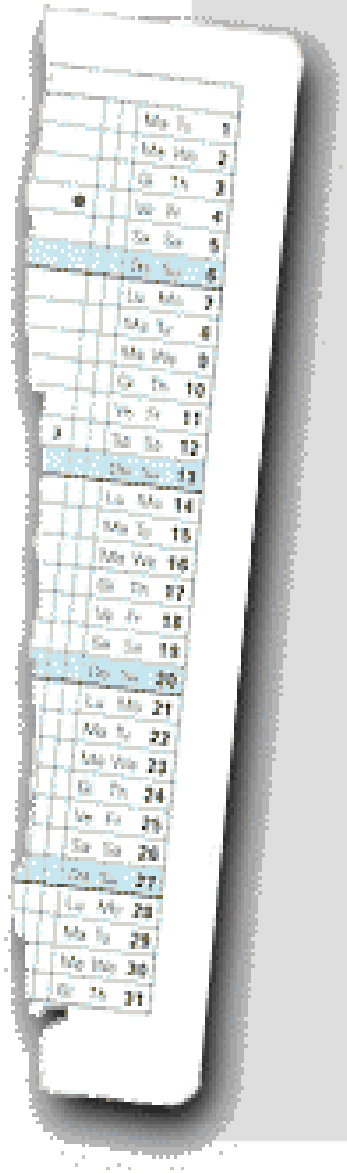
Aktuelle und zukünftige Themen für BPM und SAP/ERP

Praxisforum BPM&ERP www.bpmerp.de

www.Process-and-Project.net

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

Inhalte



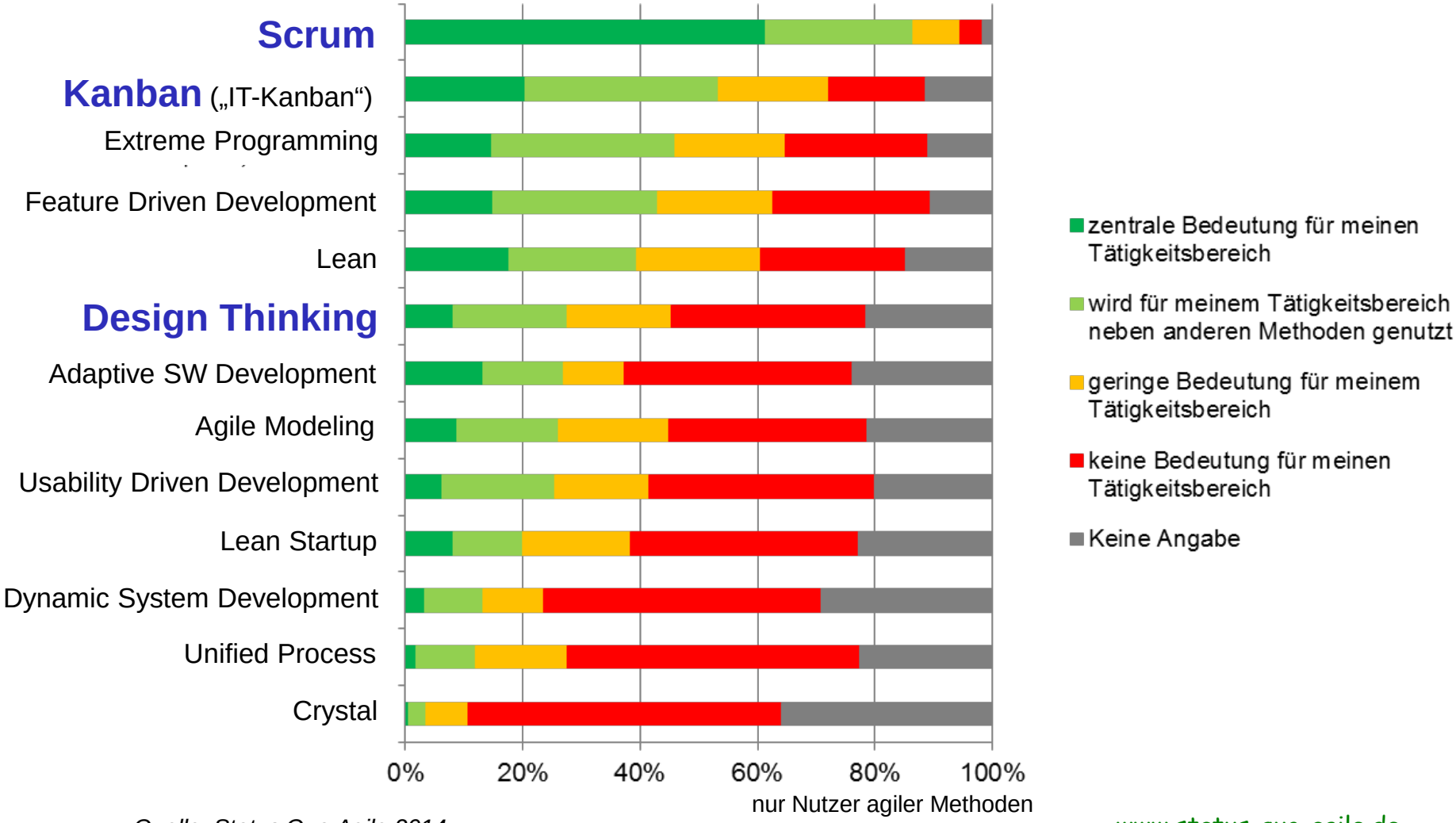
- ❒ **Studienergebnisse „Status Quo Agile“**
- ❒ **Agile Methoden – Warum?**
- ❒ **Agile Methoden:**
  Konsequenzen agiler Methoden für das Portfoliomanagement
- ❒ **Hybride Methoden sind die Praxis:**
  Konsequenzen agiler Methoden für das Portfoliomanagement
- ❒ **Wie sieht die PMO-Praxis heute aus?**
  Studie „agiles PMO“
- ❒ **bi-modales PM – Projektmanagement der 2 Geschwindigkeiten**
- ❒ **Was heißt das für das PMO? Conways Gesetz**

Studienergebnisse
Status Quo Agile

Meistgenutzte agile Methoden

Scrum und IT-Kanban meistgenutzte agile Methoden

Welche Bedeutung haben die jeweiligen Methoden für Ihren Bereich?



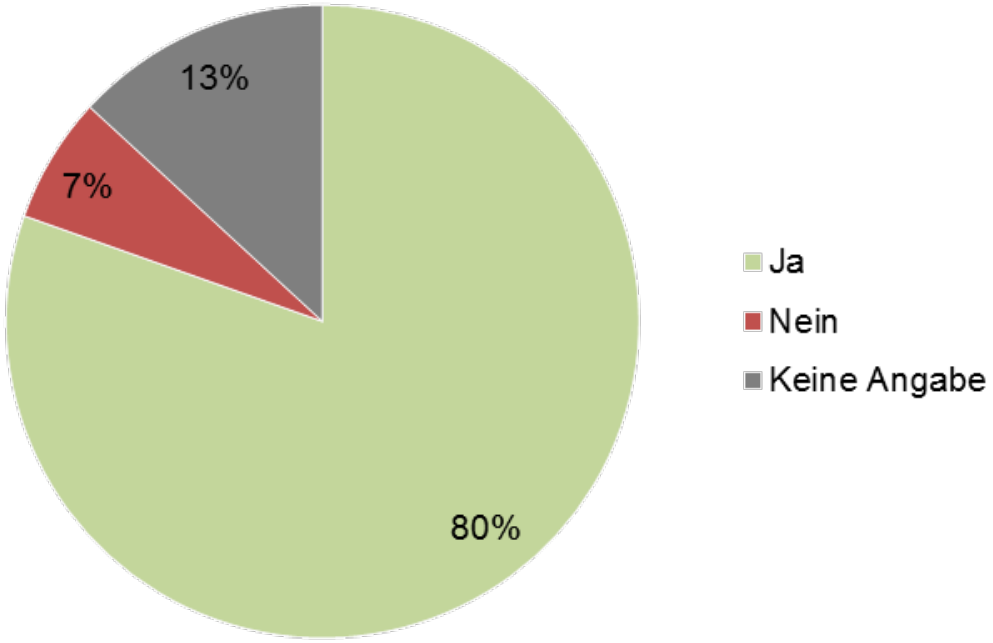
Quelle: Status Quo Agile 2014

www.status-quo-agile.de

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

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

Agile Methoden
Warum?

3 Dinge…

3 Dinge, von denen wir wünschen, sie wären wahr…

- Die Fachabteilung weiß, was sie will
- Die Realisierer wissen, wie es zu erstellen ist
- Nichts ändert sich im Projektverlauf

3 Dinge, mit denen wir leben müssen…

- Die Fachabteilung entdeckt erst, was sie will
- Die Realisierer entdecken erst, wie es zu erstellen ist
- Vieles ändert sich im Projektverlauf

http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Change.jpg?uselang=de

Quelle: Henrik Kniberg

Typische Wasserfall-Symptome

- Geringe, wechselhafte Qualität (insb. vor Meilensteinen)
- Fehlende Konsequenz bspw. bei Qualität, Dokumentation
- Waste in der Planung / Scheingenauigkeiten
- PM-Prozess wird als Last empfunden
- Underestimation Problem / Unrealistische Planungen
- Wassermelonen-Effekt / Vertrauen geht verloren
- 90%-Syndrom
- Notwendige Änderungen werden verzögert
- Nicht problemgerechte Ergebnisse bei hohem Aufwand
- Geringe Ergebnisakzeptanz
- “Verlieren” der Auftraggeber
- …

http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Dardagna%27s_Waterfalls.jpg

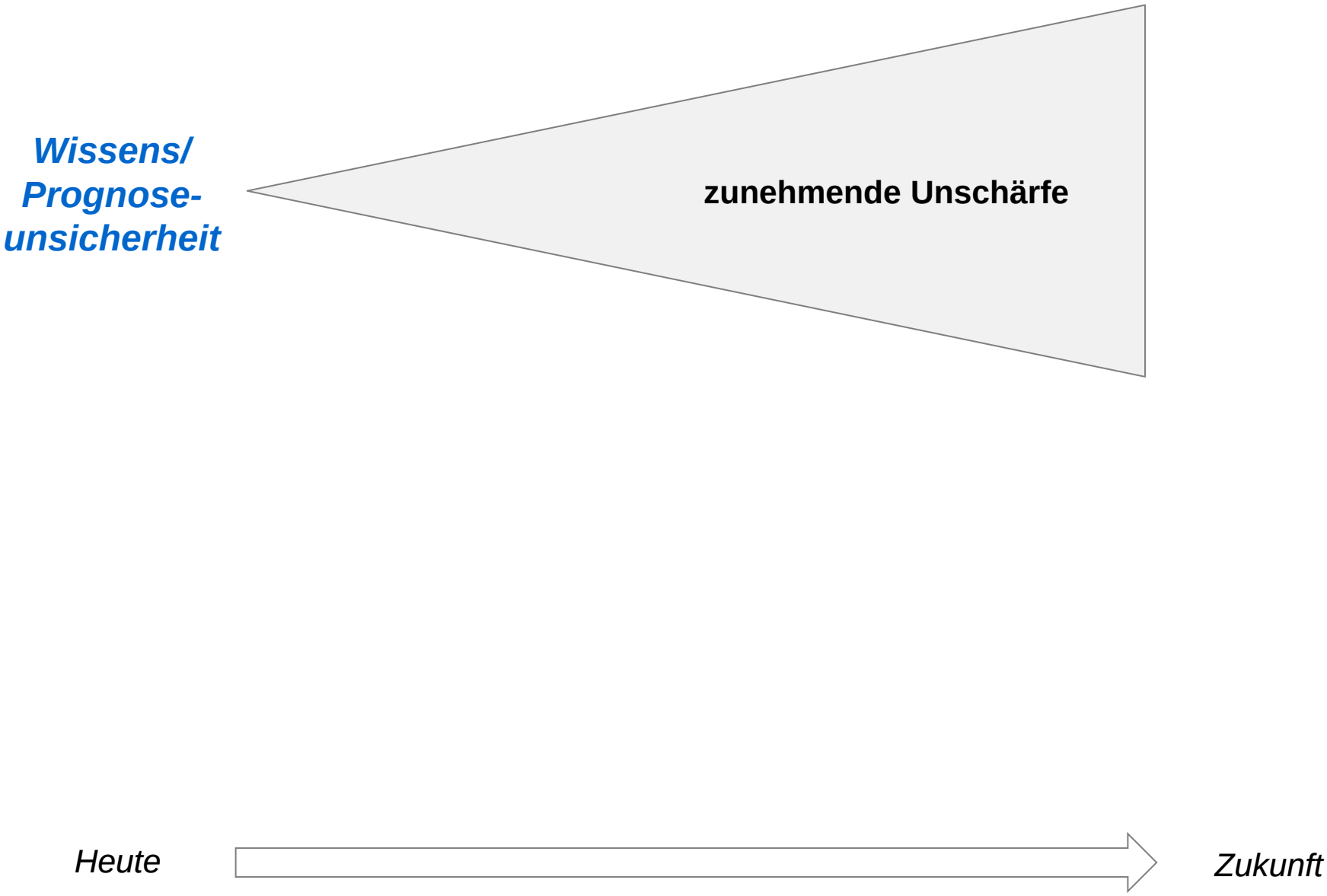
© agongallud-Fotolia

Planung über Zeitverlauf

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

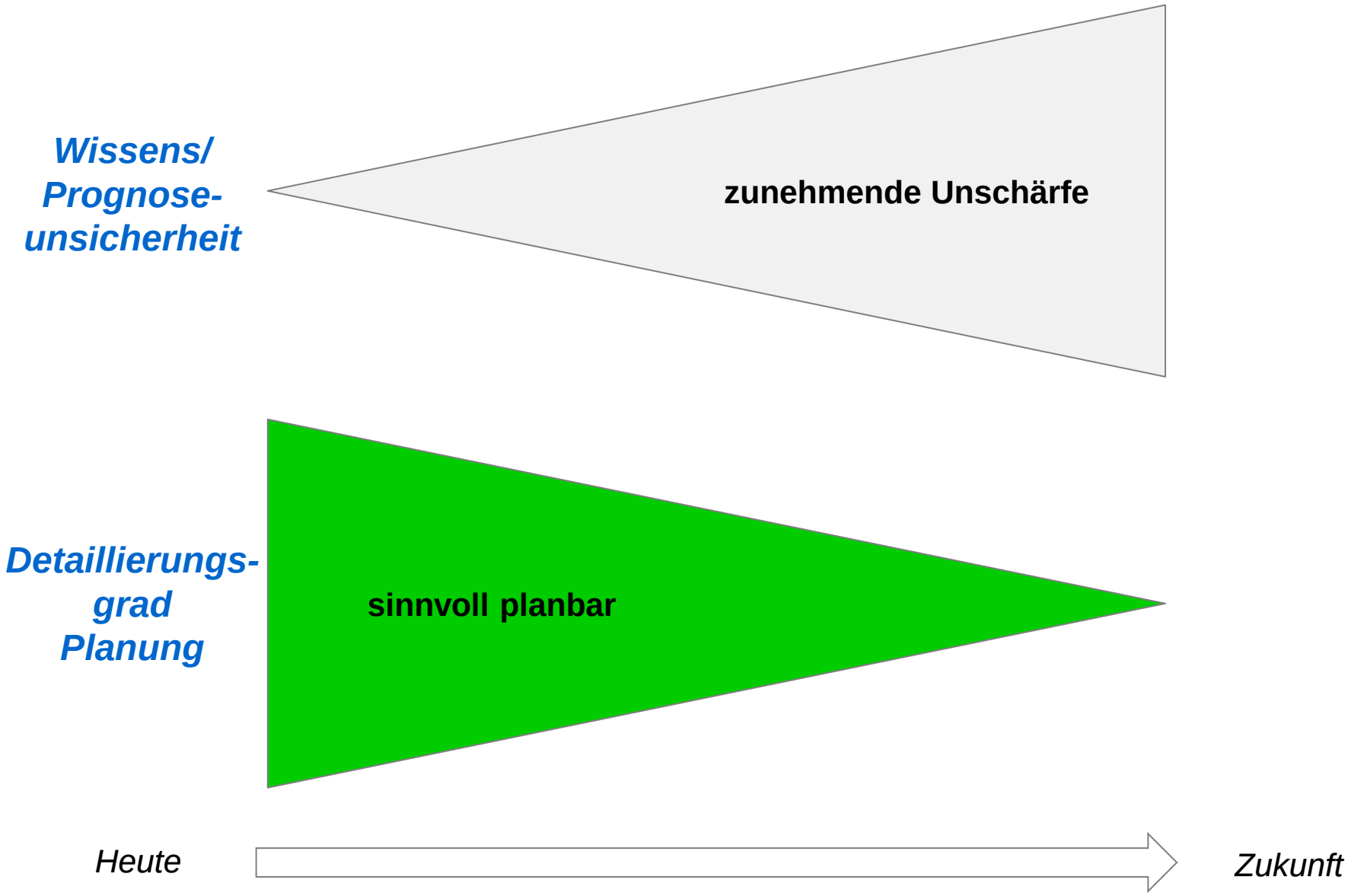
Teilnehmer 1-Tages-WS agiles PM

Planungshorizont von Prozessmanagement-Initiativen



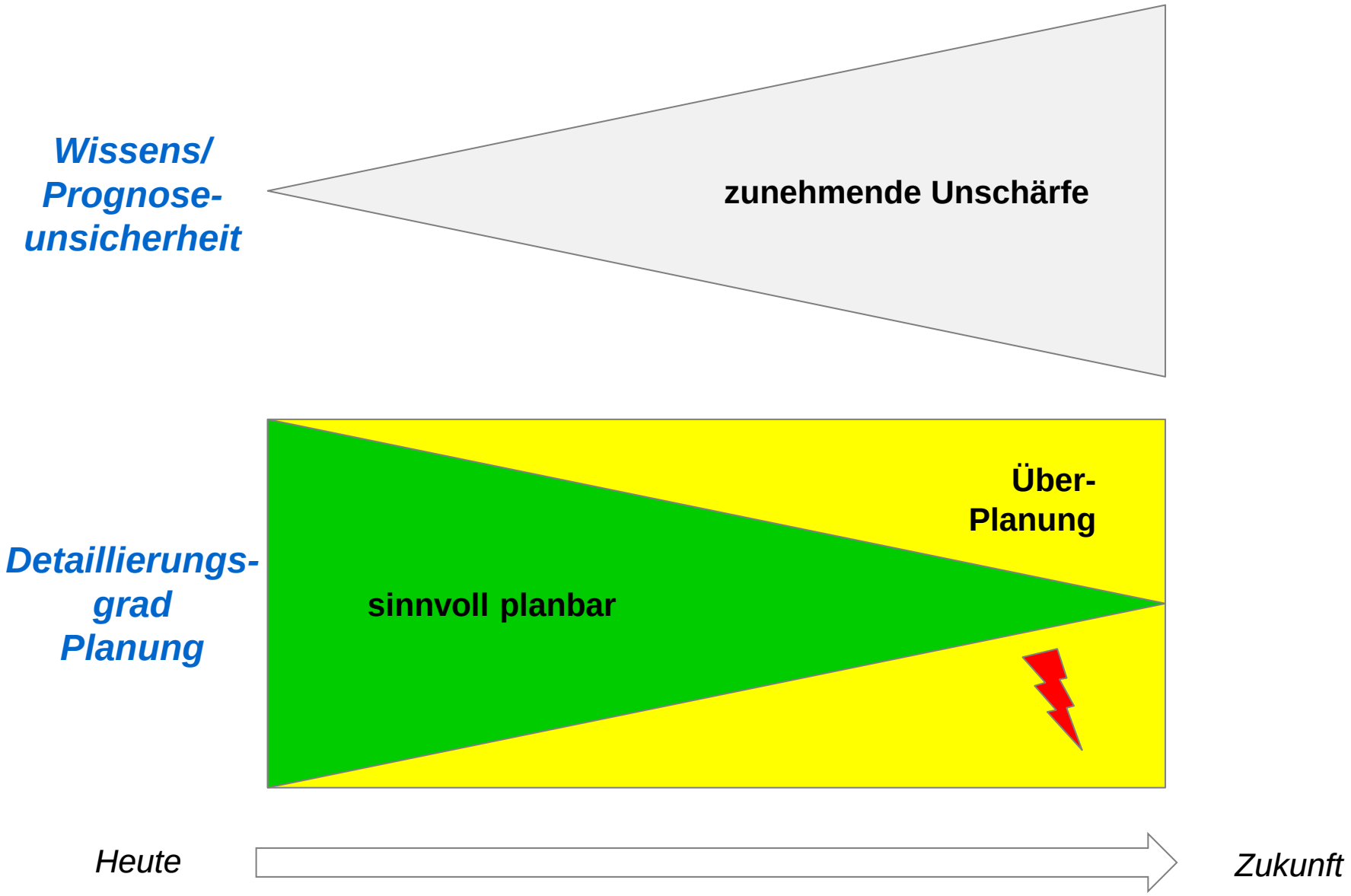
Aufbauend auf Idee: Schlereth, CanDo

Planungshorizont von Prozessmanagement-Initiativen



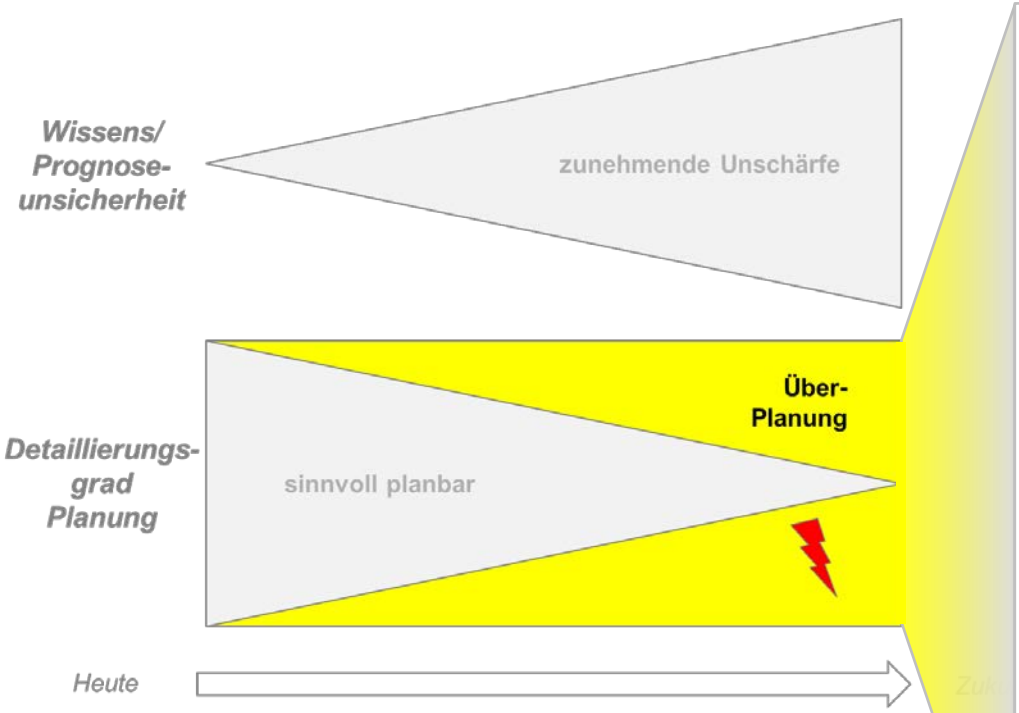
Aufbauend auf Idee: Schlereth, CanDo

Planungshorizont von Prozessmanagement-Initiativen



Aufbauend auf Idee: Schlereth, CanDo

Konsequenzen – Über-Planung

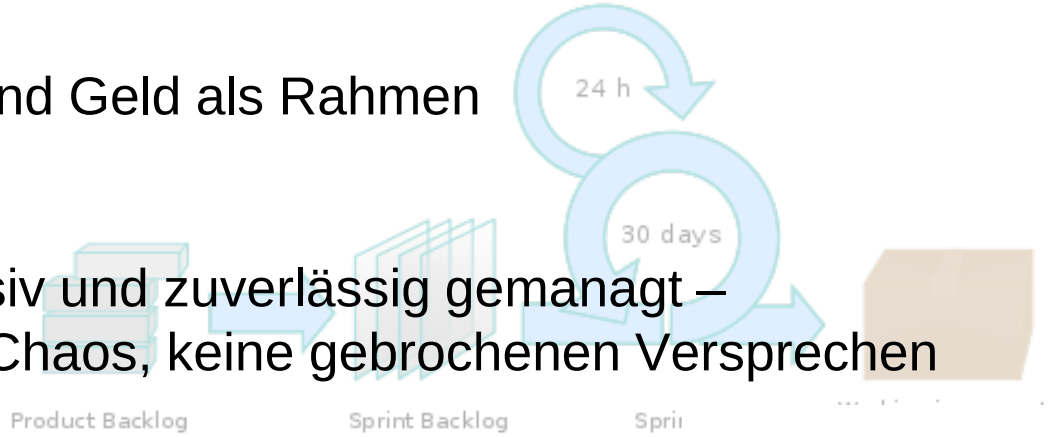


Konsequenzen und Risiken
“Über-Planung”

- “Waste”
- Plan-Gläubigkeit
- Geringe Lerneffekte
  (keine Prüfpunkte,
  keine Soll-Bruchstellen)
- …

Agile Prinzipien – auf den Punkt – Beispielsweise Scrum

- Detailplanung jeweils neu, aber nur für kurzen Planungshorizont
- Zeit und Geld als Rahmen
- Intensiv und zuverlässig gemanagt –
  Kein Chaos, keine gebrochenen Versprechen
- Permanentes Lernen - Systembedingt



© fizzbat-Fotolia

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

Konsequenzen
Agile Methoden für das Portfoliomanagement

Agile Methoden sind keine Projektmanagement-Methoden

Keine Projektmanagement-Methoden

Agile Methoden sind **keine Projekt**management-Methoden!

Agile Methoden sind **Produktentwicklungs**methoden!

2 zentrale Konsequenzen für das Projektportfoliomanagement

1. Agile Aktivitäten sind **keine** Projekte.
   Agile Aktivitäten sind auf Portfolio-Ebene eher als **Programme/Initiativen/Produkte** zu managen.

Konsequenzen für das Portfoliomanagement – Bsp. Priorisierung

Agile Methoden sind keine Projektmanagement-Methoden

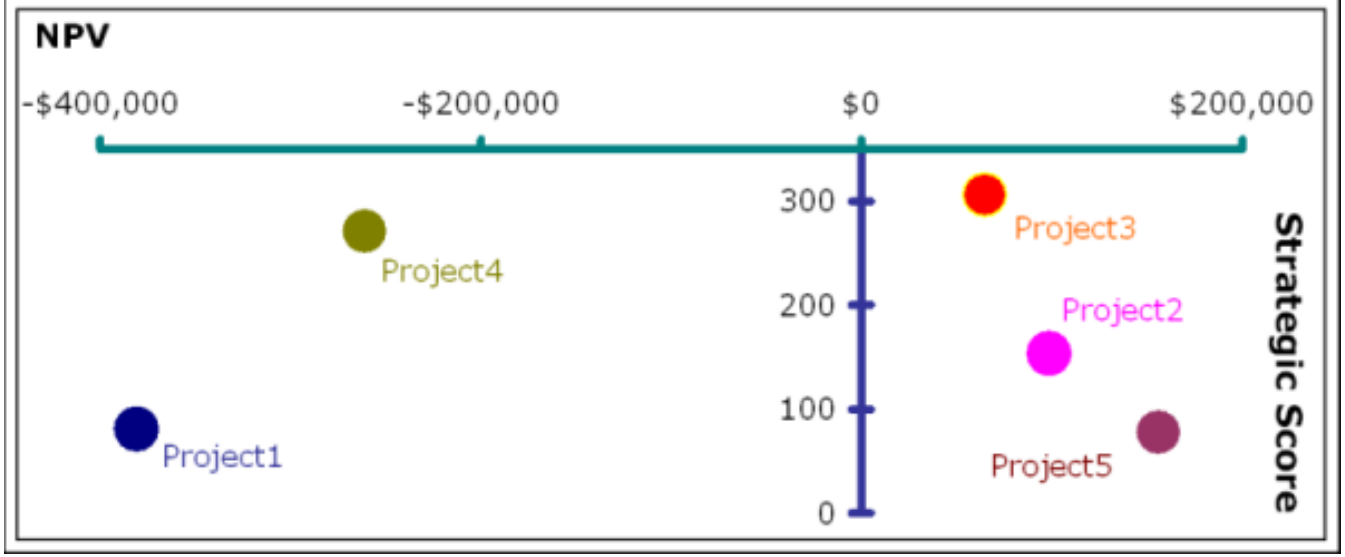
Priorisierung/ Ressourcen Allokation (Grundlagen)

Klassisches Ansatz zur Projektauswahl

Klassischer Ansatz: Auswahl auf Basis von bspw. Kapitalwert und Strategische Bedeutung

Benefit measurement over 2 dimensions

	Project1	Project2	Project3	Project4	Project5
NPV	-$380,811	$98,627	$64,941	-$261,207	$155,790
Strategic Score	81	153	306	271	78

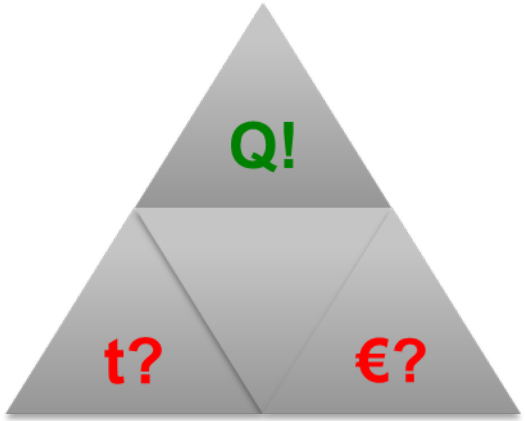


Entnommen: https://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Project_Portfolio_Benefit_Measurement_over_2_Dimensions_3.png (gemeinfrei)

„Timebox – don‘t scopebox“*

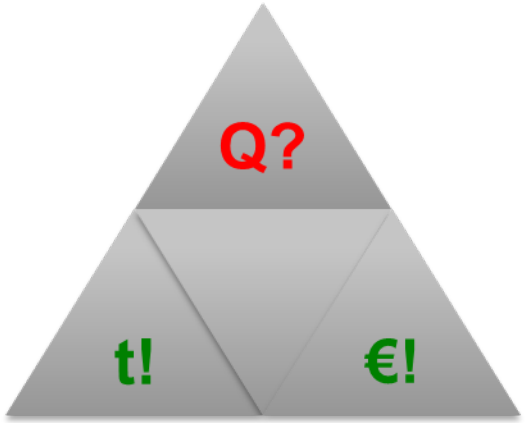
Von

- Das wollen wir!
  - ⇨ Was kostet das? (Geld, Zeit)



Zu

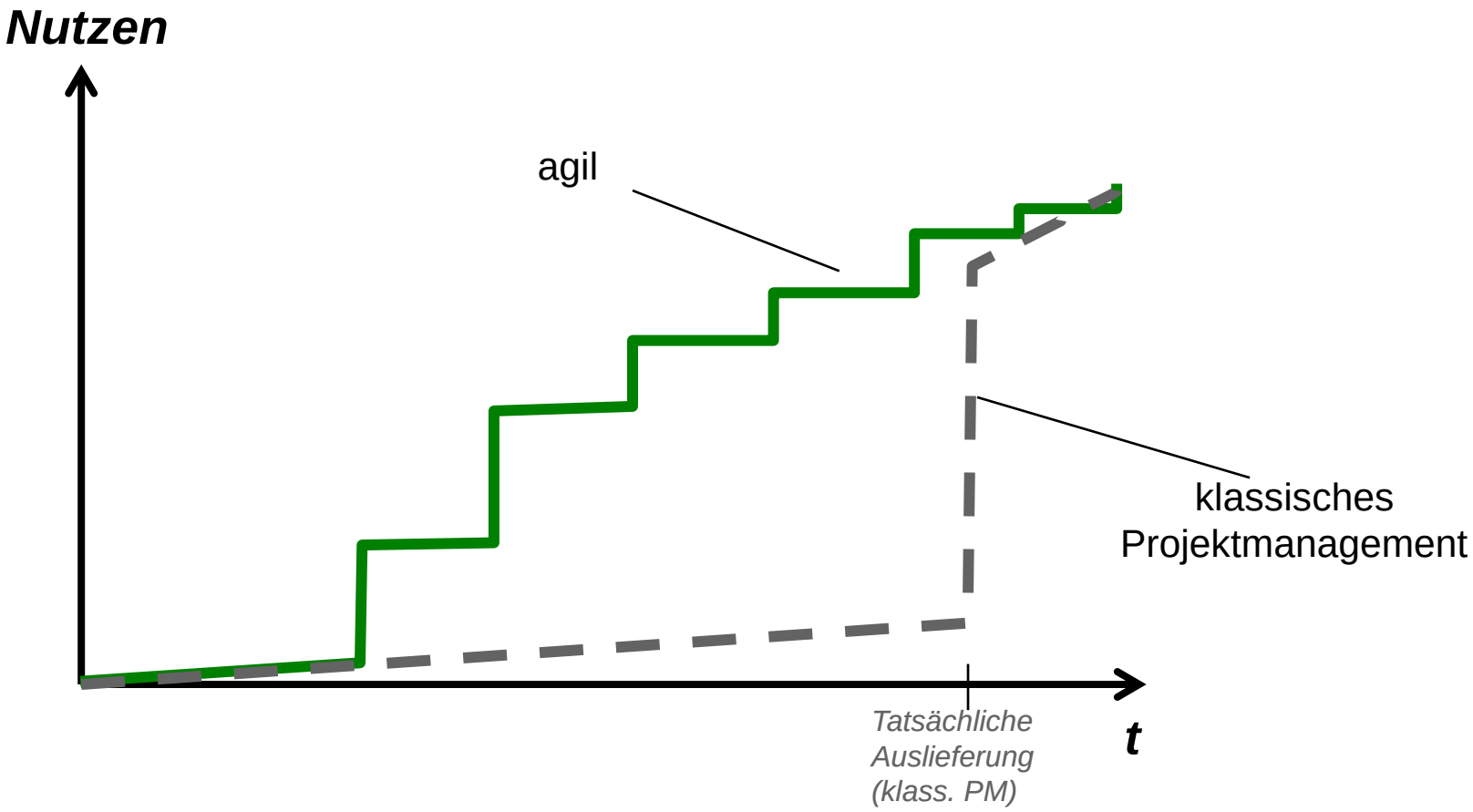
- Das steht zur Verfügung (Geld, Zeit)
  - ⇨ Was willst Du dafür haben? (Priorisiere!)



* Poppendieck, Mary (2010). Leading Lean Software Development : Results are not the Point. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley. p. 139.

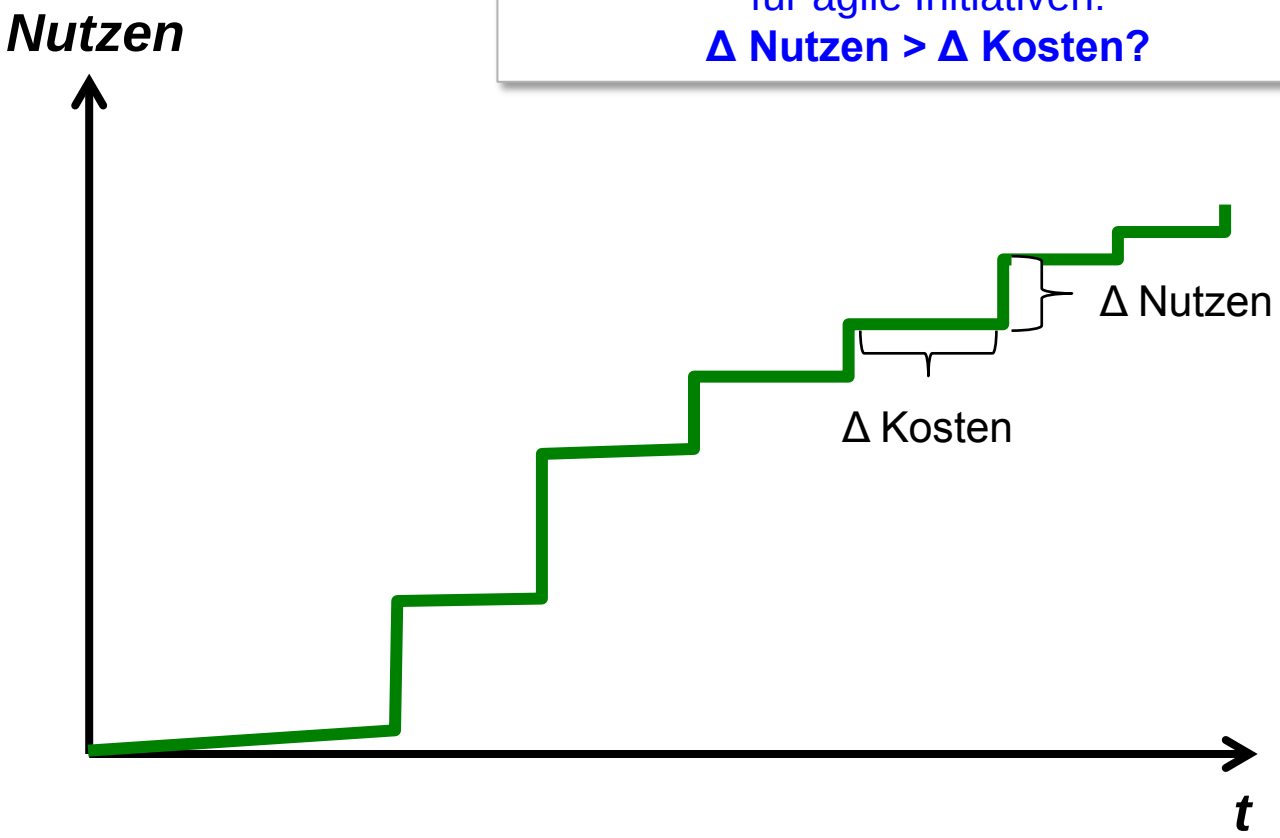
Nutzenentwicklung als Entscheidungsparameter

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?



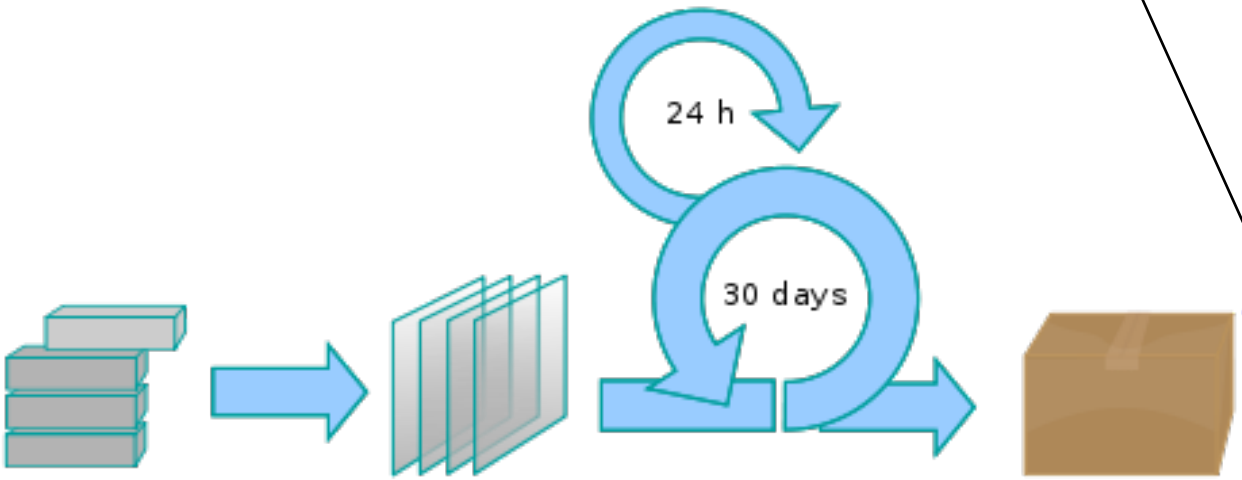
Konsequenzen für das Portfoliomanagement – Bsp. Controlling

Agile Methoden sind keine Projektmanagement-Methoden

Ergebnis-/ Fortschritts-/ Risiko-Controlling

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

Wassermelonen-Effekt

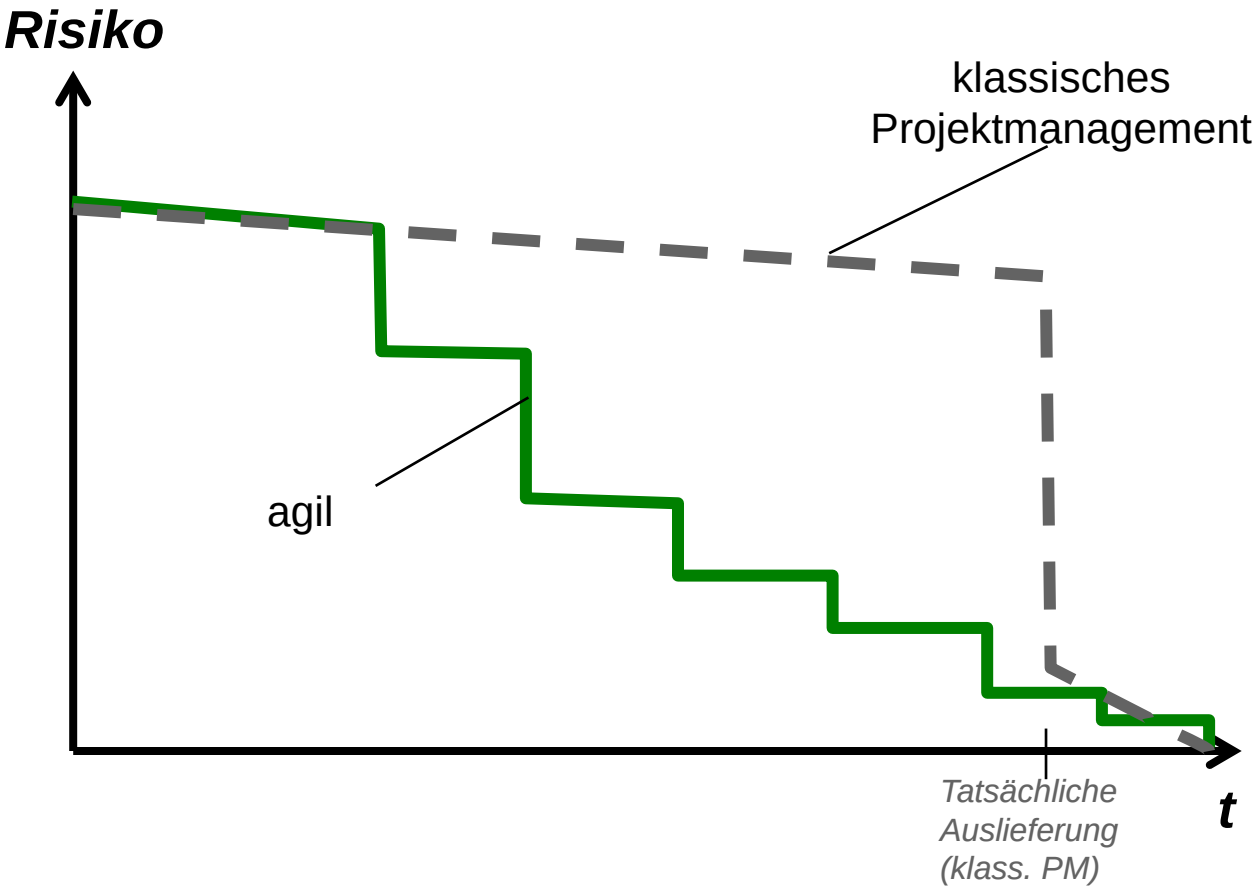
Wassermelonen-Effekt:

Die Farbe verändert sich kontinuierlich vom Kern zur sichtbaren Außenseite – von dunkelrot nach grün.

Timsackton, http://www.flickr.com/photos/sackton/7553631828/sizes/n/in/photostream/, abg. 14.11.2012

Risikoentwicklung als Entscheidungsparameter

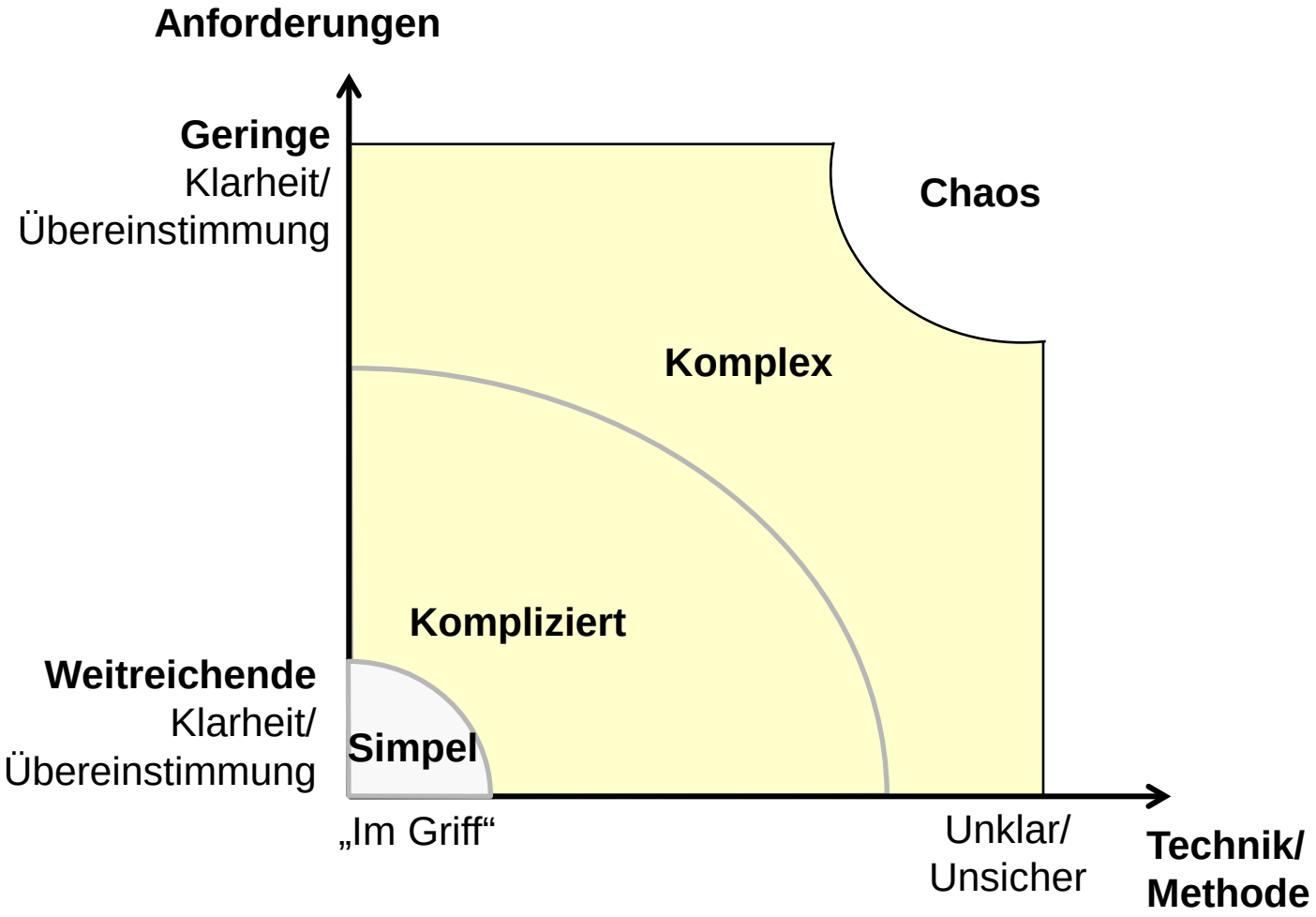
Wie wertvoll sind ausgelieferte Inkremente während des laufenden Projekts?



Hybride Methoden sind die Praxis
→ Konsequenzen für das Portfoliomanagement

…Hybrid…

Komplizierte und komplexe Herausforderungen

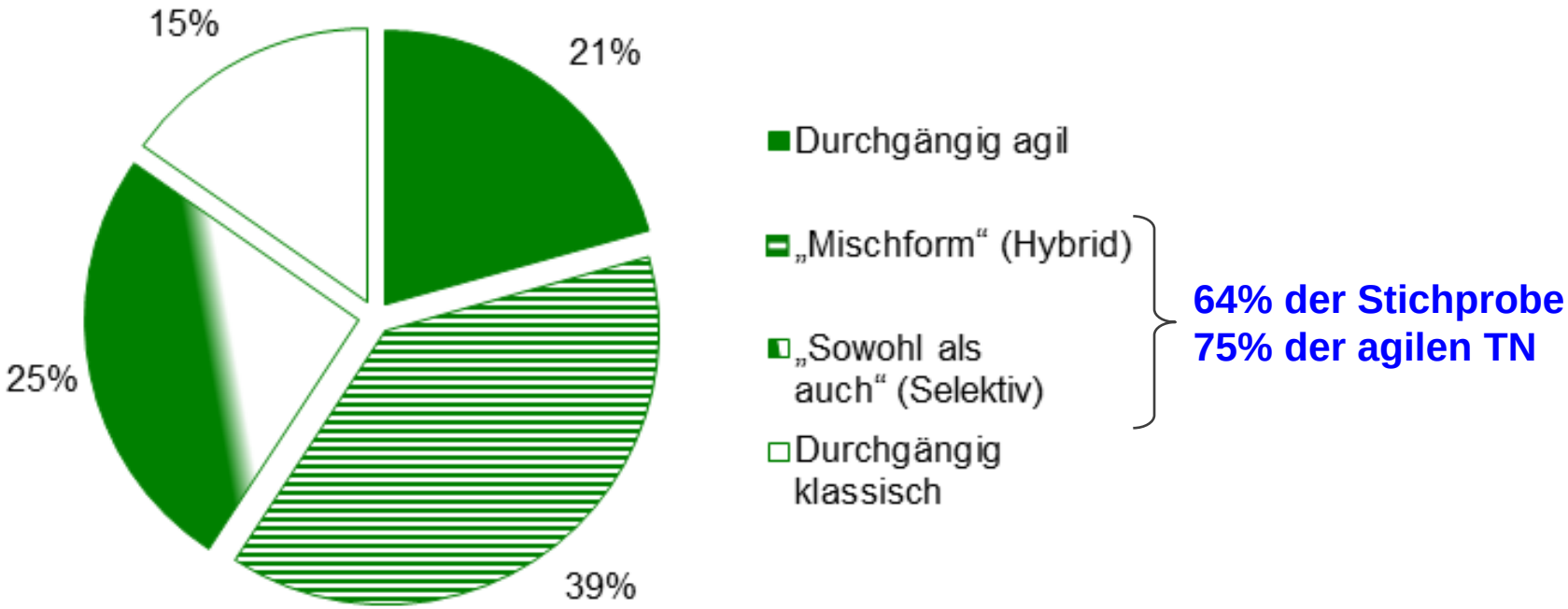


Nach: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

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)

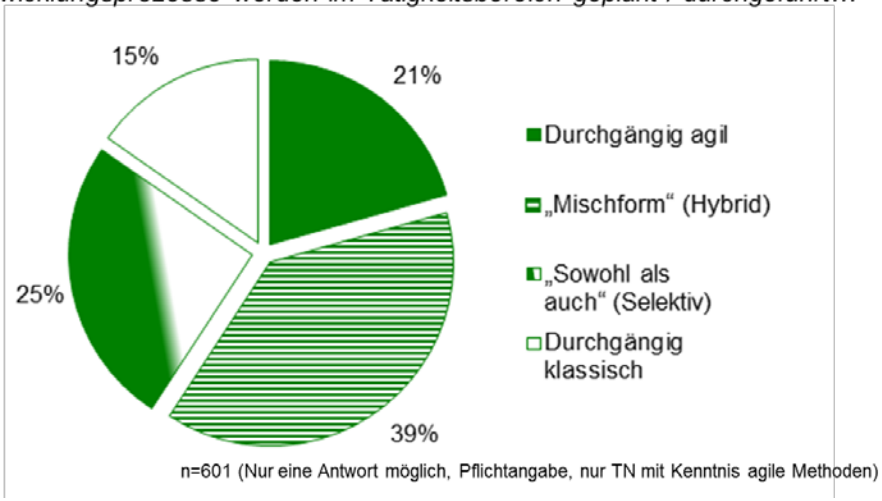
Quelle: Status Quo Agile 2014

www.status-quo-agile.de

Hybride und selektive Ansätze – häufiger als nach Lehrbuch

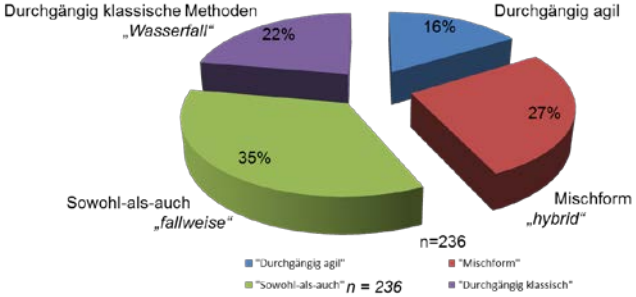
Status Quo Agile 2014

Projekte/Entwicklungsprozesse werden im Tätigkeitsbereich geplant / durchgeführt…



Status Quo Agile 2012

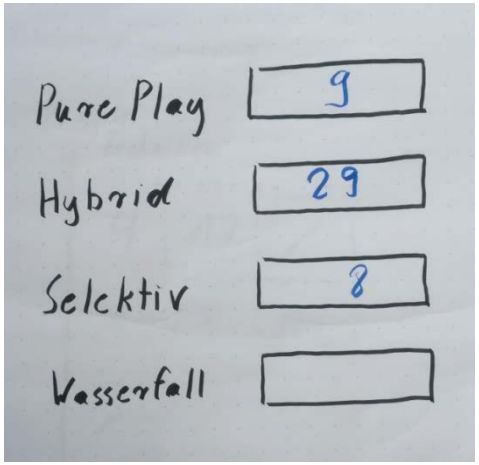
In welchem Umfang spielen agile Methoden …eine Rolle



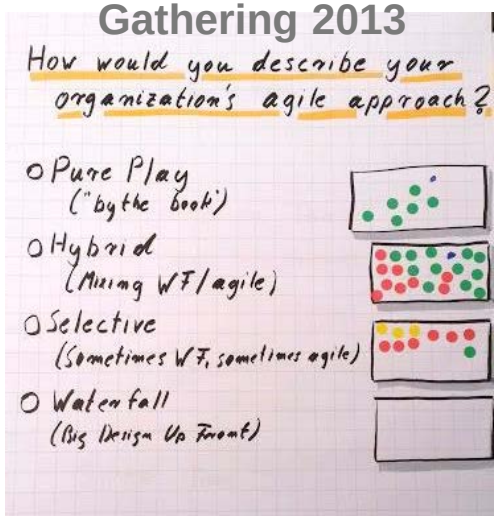
Quelle: Studie Status Quo Agile

www.status-quo-agile.de

Berlin DoSE 2013

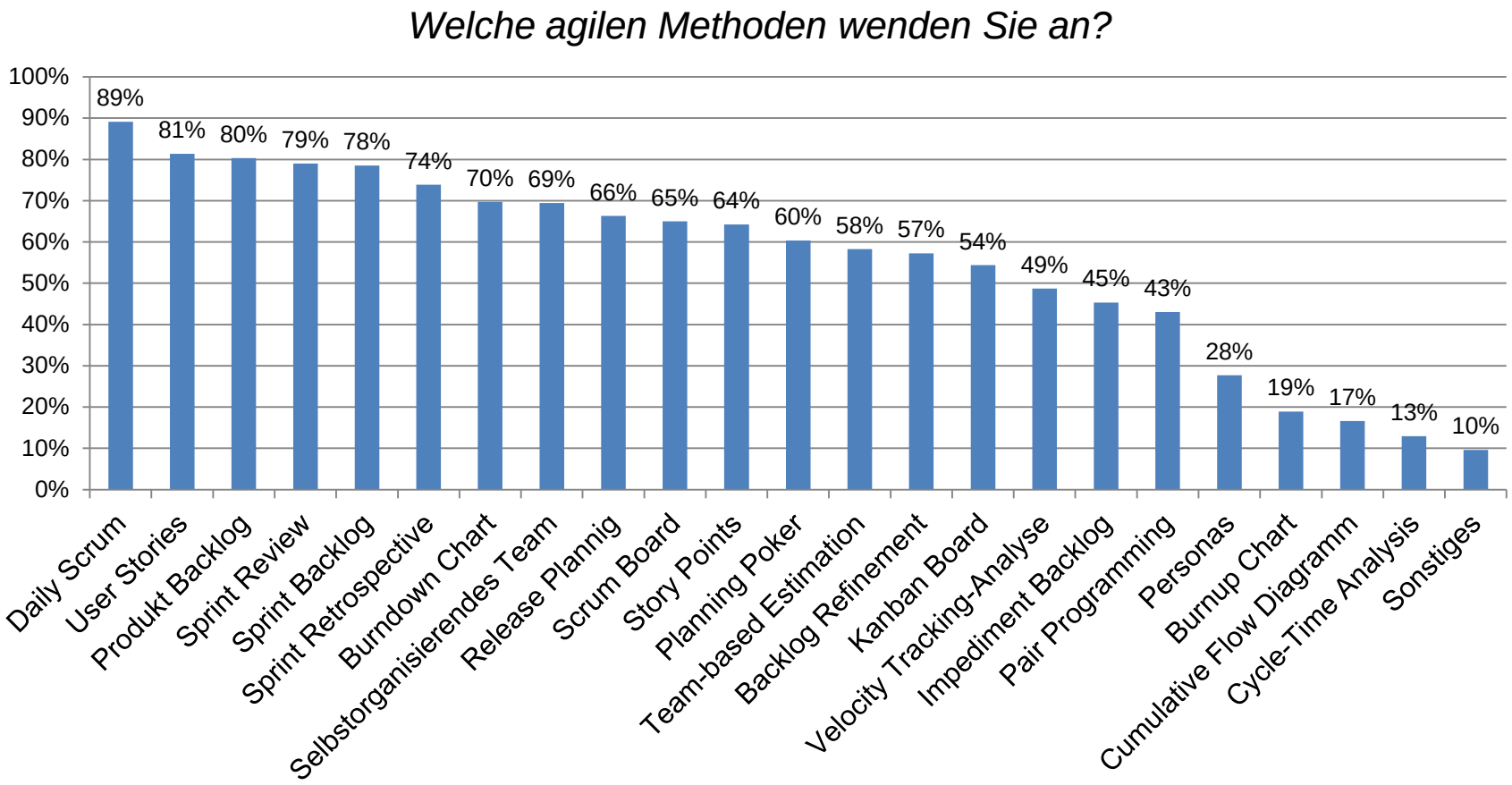


Global Scrum Gathering 2013



Scrum Deutschland 2015

Verbreitung agiler Methoden



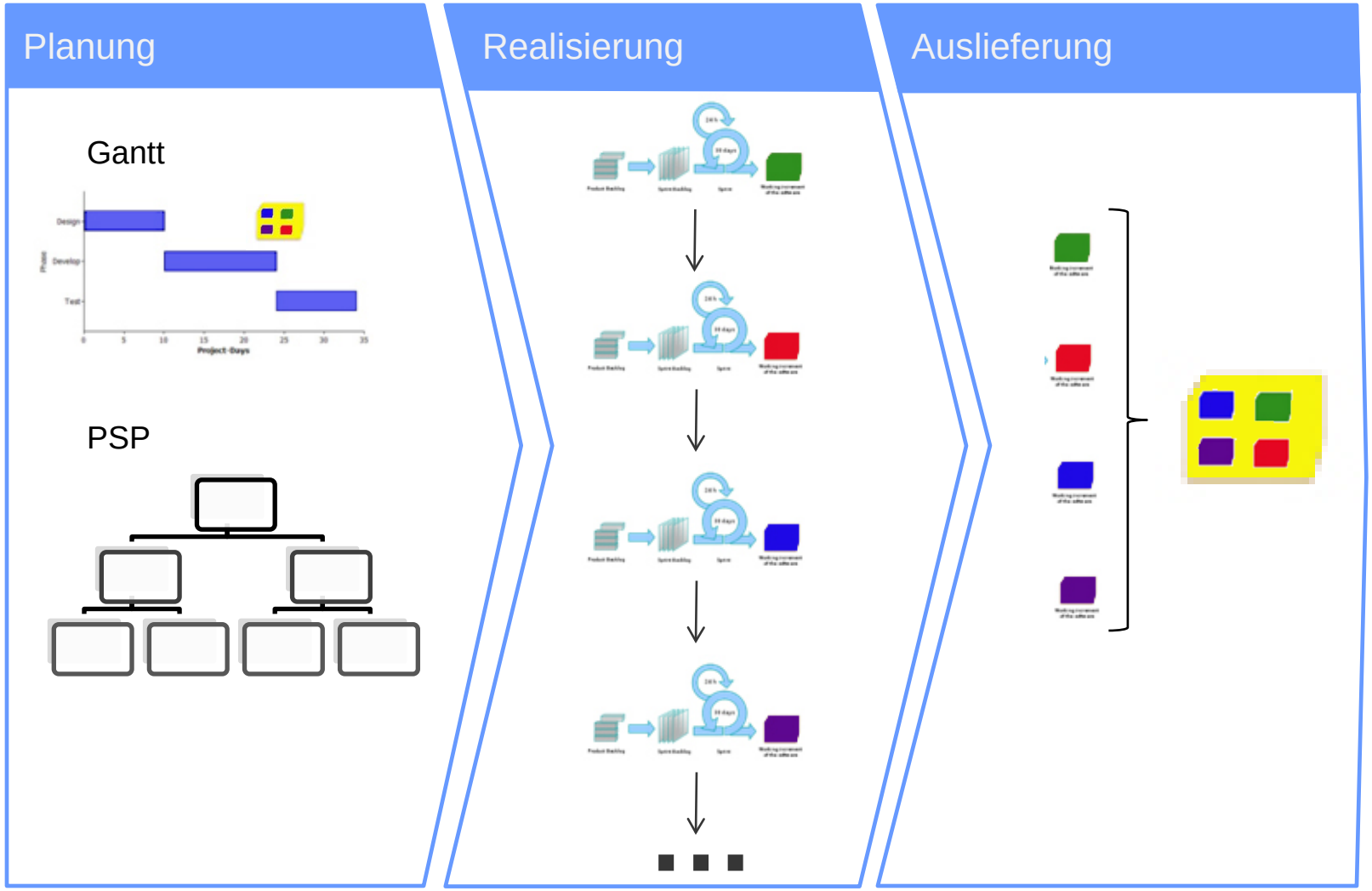
n=386 (Mehrfachantworten möglich; Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“

Quelle: Status Quo Agile 2014

www.status-quo-agile.de

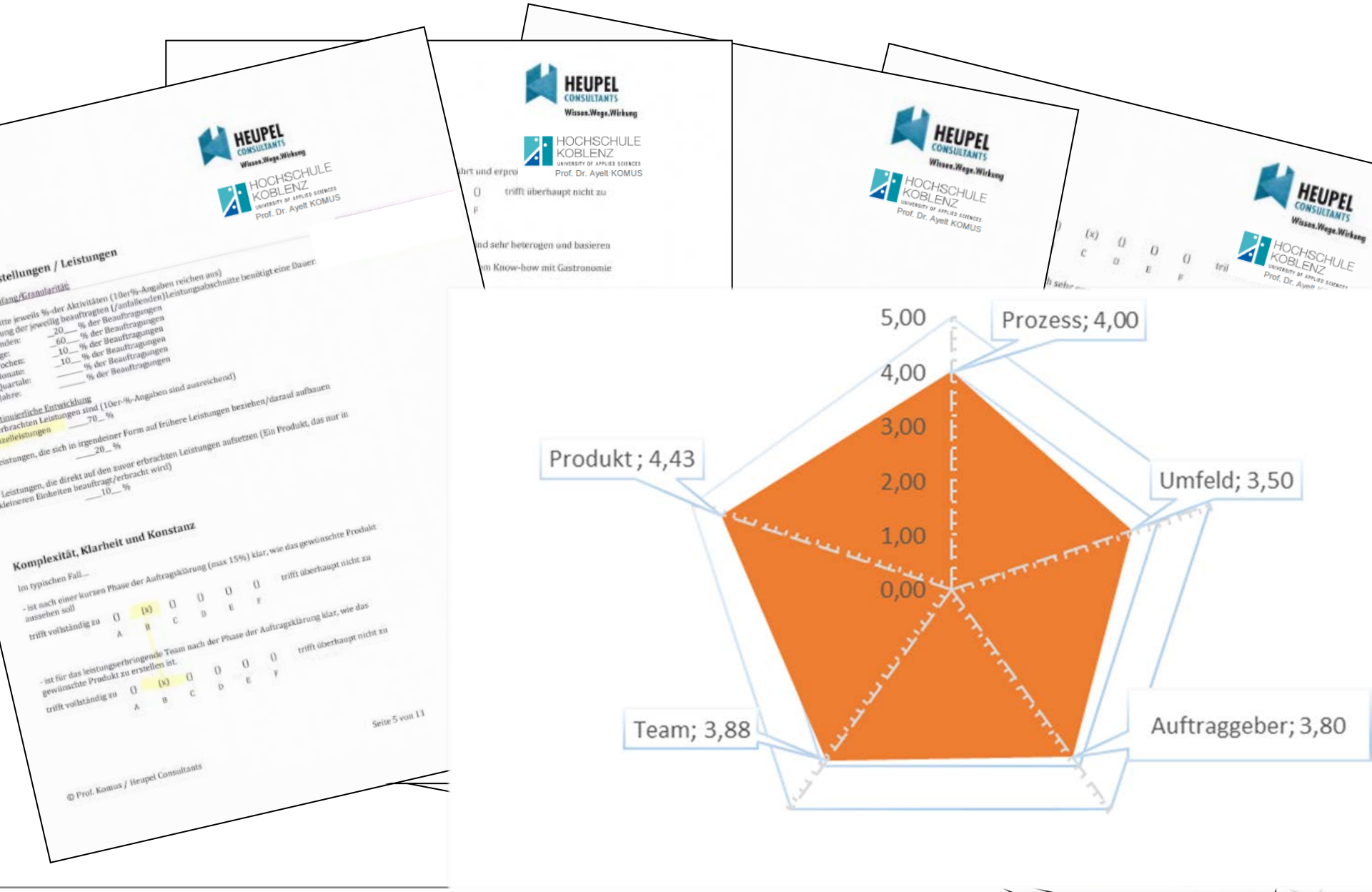
Water–Scrum–Fall Is Common

Water – Scrum – Fall



myAgile - Methodenkonfiguration

myAgile: Eignung einzelner Methoden Elemente – Bsp. Scrum

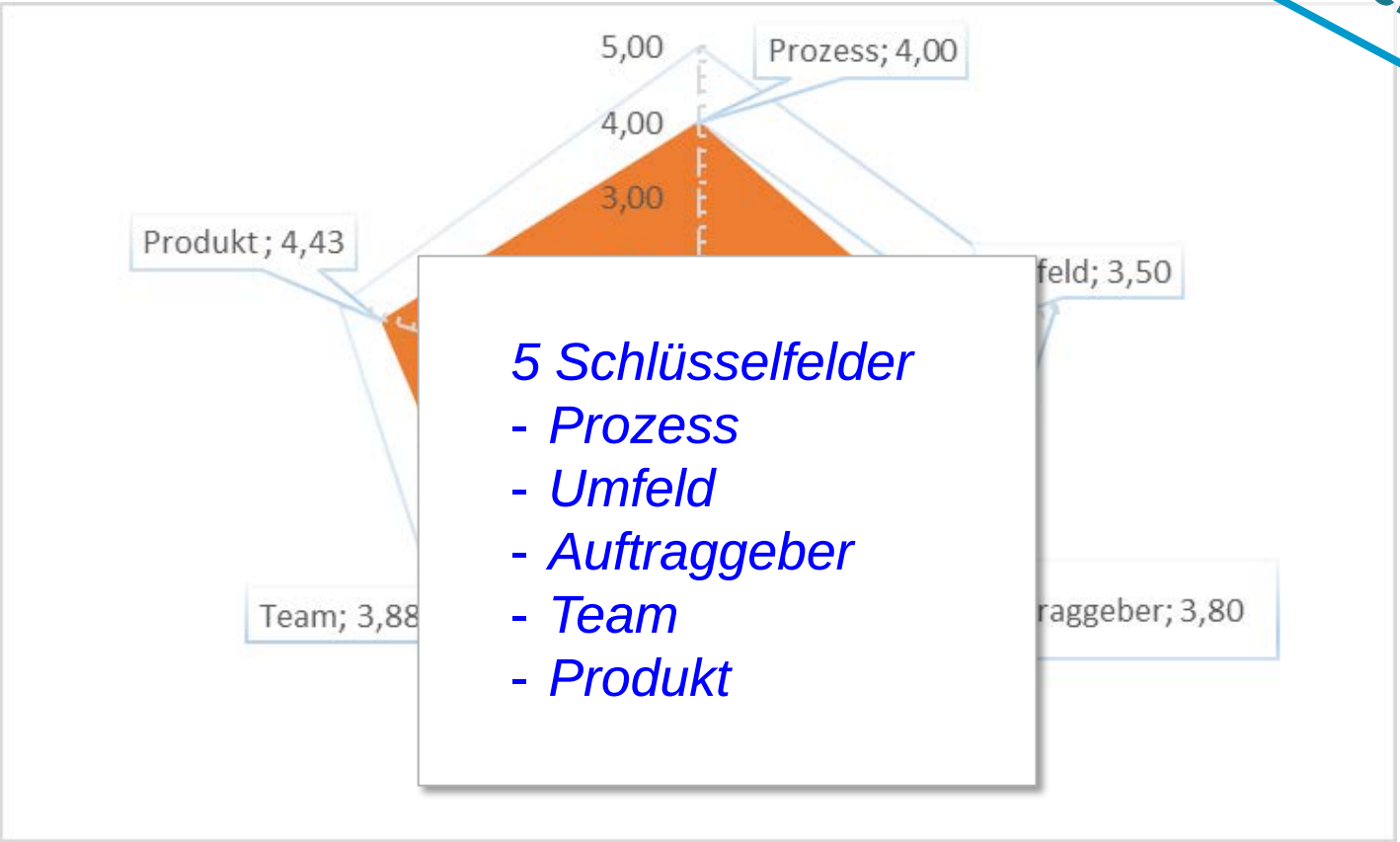


myAgile: Beispiel Evaluation Scrum

HEUPEL CONSULTANTS
Wissen.Wege.Wirkung

Projekt-beispiel

Eignung Aktivität für agiles Vorgehen (Scrum)



5 Schlüsselfelder
- *Prozess*
- *Umfeld*
- *Auftraggeber*
- *Team*
- *Produkt*

Evidenzbasiertes PM

Top 10 – Einzelfaktoren mit Effektstärke

1. Die Rollendefinition und Kompetenzklärung in der Projektorganisation hat sehr gut funktioniert.	1,88
2. Der 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. Die gelebte Kultur im Projekt hat Fehler als unvermeidlich und als Chance zum Lernen und zur Entwicklung von Innovationen akzeptiert.	1,69
5. Die Eskalation und Einbindung von Auftraggebern und Projektsteuerungsorganisation in Konflikt- und Schlüsselsituationen ist gelungen.	1,60
6. Meinungsverschiedenheiten wurden wertneutral betrachtet.	1,53
7. PL war in der Lage für angenehmes Klima … zu sorgen und so Kreativität, Produktivität und Risikobereitschaft der Mitglieder zu entfalten.	1,52
8. Die Machbarkeit und der Realitätsbezug der Kundenwünsche und Anforderungen wurde kritisch reflektiert.	1,51
9. Die Ausgestaltung der Projektleitung war sinnvoll.	1,51
10. PL war in der Lage Teamgeist zu aktivieren, durchgängig zu motivieren und … das Beste aus jedem einzelnen herauszuholen.	1,50

Quelle www.erfolgsfaktoren-projektmanagement.de

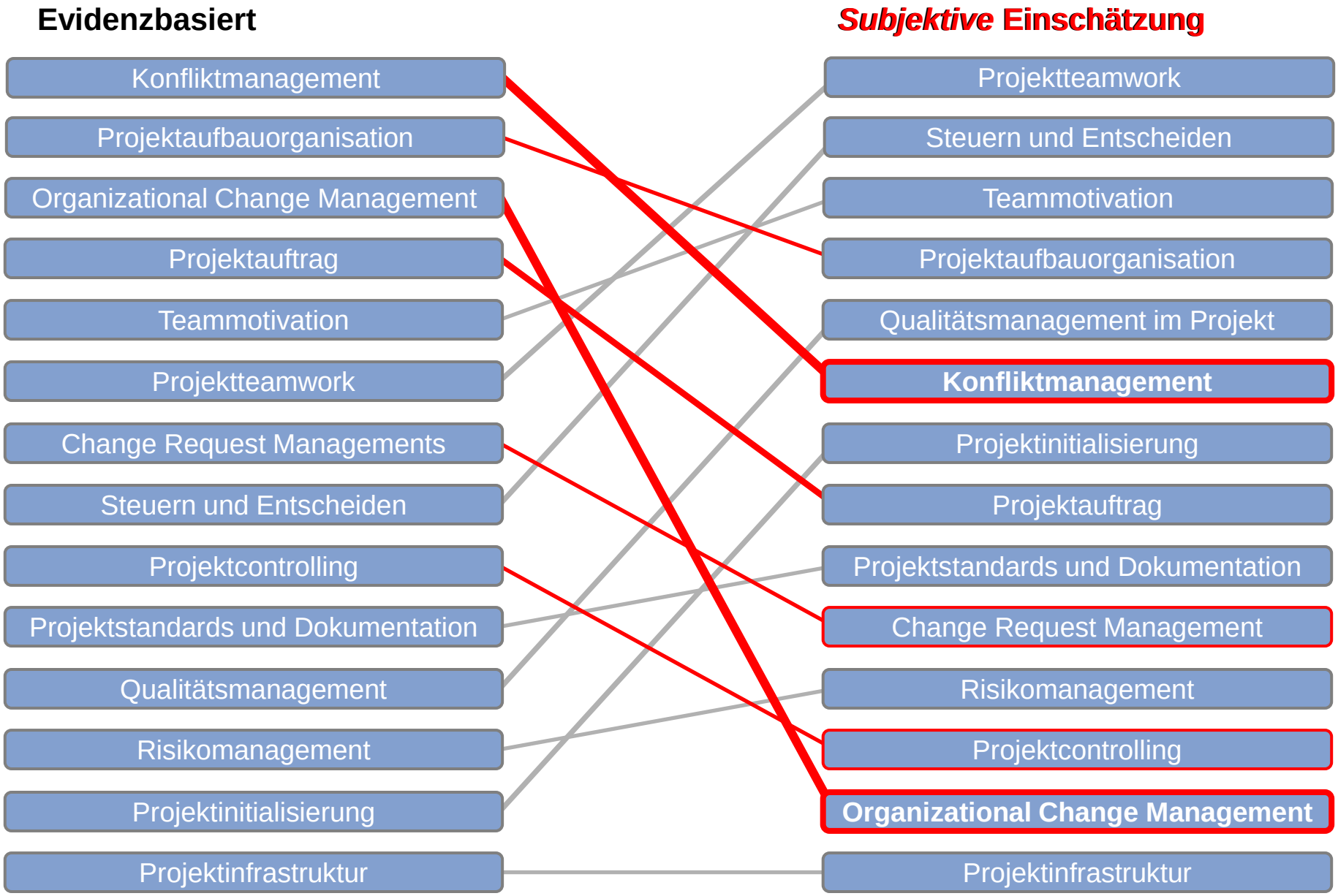
Top 10 – Einzelfaktoren mit Effektstärke

1. Rollendefinition /Kompetenzenklärung
2. Risiken managen
3. Zeitnahe Entscheidungen
4. Fehlerkultur
5. Gelungene Eskalation
6. Wertneutrale Konflikte
7. Konstruktives Klima
8. Machbarkeit/Realitätsbezug
9. Projektleitung sinnvoll ausgestaltet
10. Team aktivieren/motivieren

1.	Die Rollendefinition und Kompetenzklärung in der Projektorganisation hat sehr gut funktioniert.	1,88
2.	Der 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.	Die gelebte Kultur im Projekt hat Fehler als unvermeidlich und als Chance zum Lernen und zur Entwicklung von Innovationen akzeptiert.	1,69
5.	Die Eskalation und Einbindung von Auftraggebern und Projekt-steuerungs-Organisation in Konflikt- und Schlüsselsituationen ist gelungen.	1,60
6.	Meinungsverschiedenheiten wurden wertneutral betrachtet.	1,53
7.	PL war in der Lage für angenehmes Klima ... zu sorgen und so Kreativität, Produktivität und Risikobereitschaft der Mitglieder zu entfalten.	1,52
8.	Die Machbarkeit und der Realitätsbezug der Kundenwünsche und Anforderungen wurde kritisch reflektiert.	1,51
9.	Die Ausgestaltung der Projektleitung war sinnvoll.	1,51
10.	PL war in der Lage Teamgeist zu aktivieren, durchgängig zu motivieren und ... das Beste aus jedem einzelnen herauszuholen.	1,50

Quelle www.erfolgsfaktoren-projektmanagement.de

Effektstärke nach Kategorien – evidenzbasiert zu subjektiv



Quelle www.erfolgsfaktoren-projektmanagement.de

2 zentrale Konsequenzen für das Projektportfoliomanagement

1. Agile Aktivitäten sind **keine** Projekte.
   Agile Aktivitäten sind auf Portfolio-Ebene eher als **Programme/Initiativen/Produkte** zu managen.

2. Agile Methoden verdrängen klassische Projekte **nicht vollständig.**
   Es gilt nicht nur agile Methoden oder klassisches Projektmanagement, sondern auch

   → ***hybride*** Aktivitäten

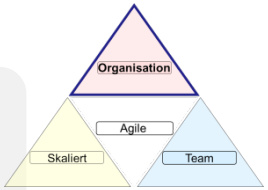
   → ***heterogene*** Projektmethodiken

   → auf Basis **evidenzbasierter** Erfolgsfaktoren

   parallel zu priorisieren, zu managen, zu unterstützen, zu coachen, zu controllen….

Wie sieht die Praxis heute aus?
Studie „agiles PMO“

Studie „agiles PMO“ - Forschungsfragen

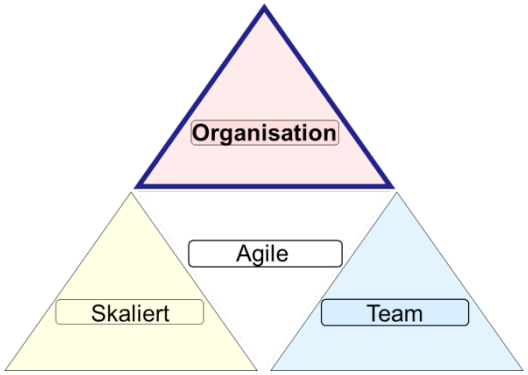


- *Welche **Methodenelemente** sind Praxis in Ihrer Organisation?*
- *Wie funktionieren **Auswahl** und **Tailoring** geeigneter Methoden?*
- *Welche Form der **Unterstützung** gibt es?*
- *Wie **verändern** sich PMOs?*

© Tommaso Lizzul und nastia1983 via fotolia

Eindrücke aus Expertengesprächen

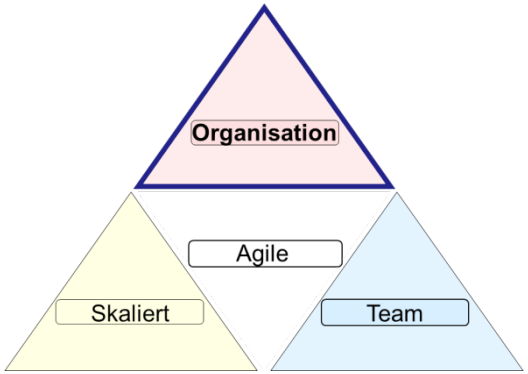
Studie **“agiles PMO”**



- **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

Quintessenz – Studie “agiles PMO”

Studie **“agiles PMO”**

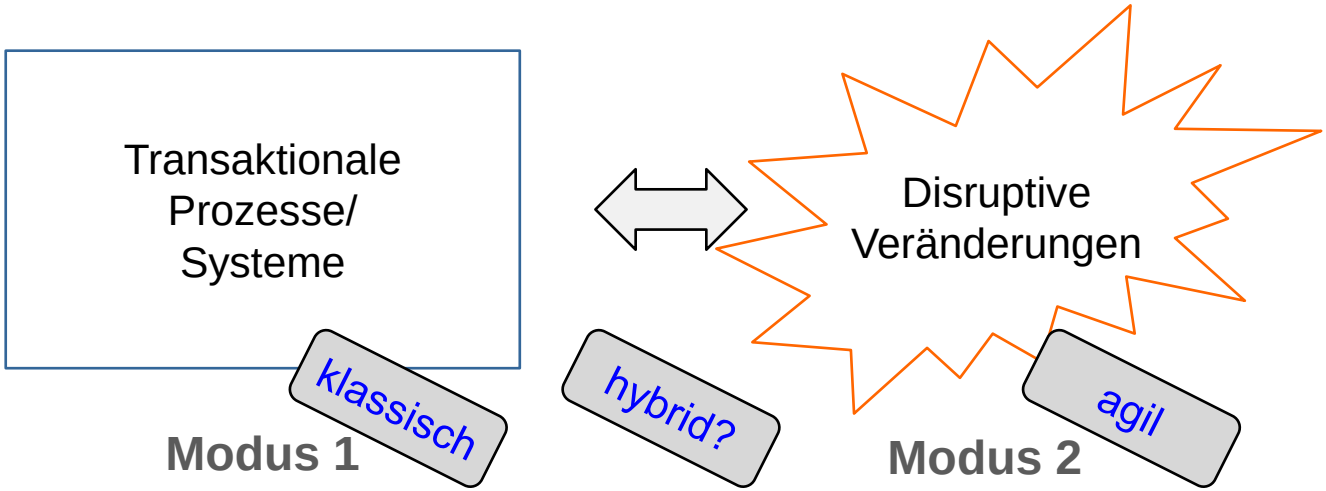


- Relevanz breit erkannt
- Vorgehen sehr unterschiedlich
- Coaching auch bei agilen Methoden stiefmütterlich
- Readiness-Checks und “Agil? ja-nein-Kriterien”
- Auswahlhilfen (*Wann welche Methoden-elemente?*) sind die Ausnahme

Fortschritt oder Rückschritt?

Bi-modales Projektmanagement
PM der 2 Geschwindigkeiten

BPM der 2 Geschwindigkeiten – Bimodales/hybrides BPM



	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

Disruptive
Veränderungen

hybrid?

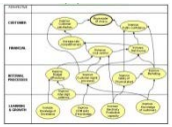
agil

	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

BAD BANK

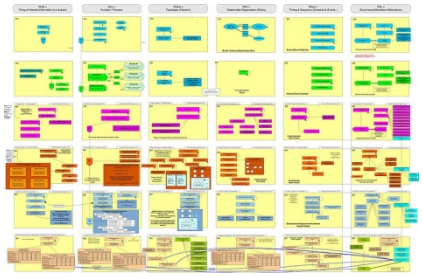
Agiler Portfoliomanagement-Prozess

U-Strategie

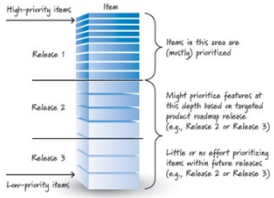


Innovation

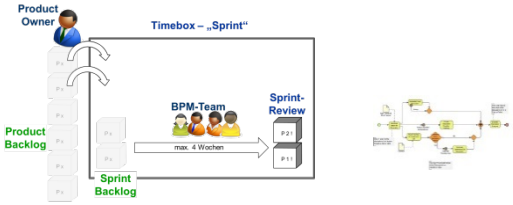
Unternehmens-Architektur



Maßnahmensteuerung (Backlog-Management)



Kontinuierliche Prozessentwicklung



Controlling/ Monitoring

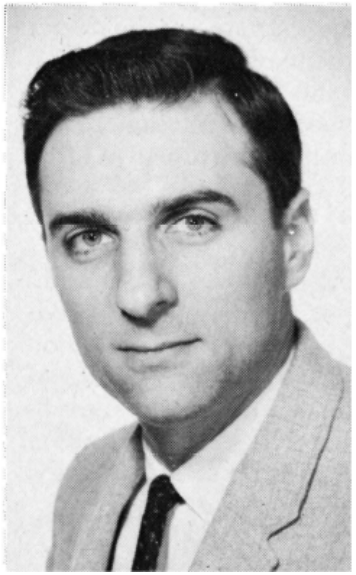
Operative Prozesse

Organizational Change Management

Bilder: Kate07lyn, Albin Martin Zuech, Parveson, Lakeworks, Tttt1234 via Wikimedia; K.S. Rubin; Hasso Plattner Institut, Microsoft

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

Workshops “Agiles Projektmanagement” und “Agiles PMO”

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

8. März und 6. Juni
www.process-and-project.net/scrum

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

9. März und 7. Juni
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