Projekt agil – und jetzt?

agileXchange

Saarbrücken

21. September 2017

Prof. Dr. Ayelt Komus

komus@hs-koblenz.de

@AyeltKomus

www.komus.de

www.process-and-project.net

Process and Project

HOCHSCHULE KOBLENZ
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

© Prof. Dr. Ayelt Komus

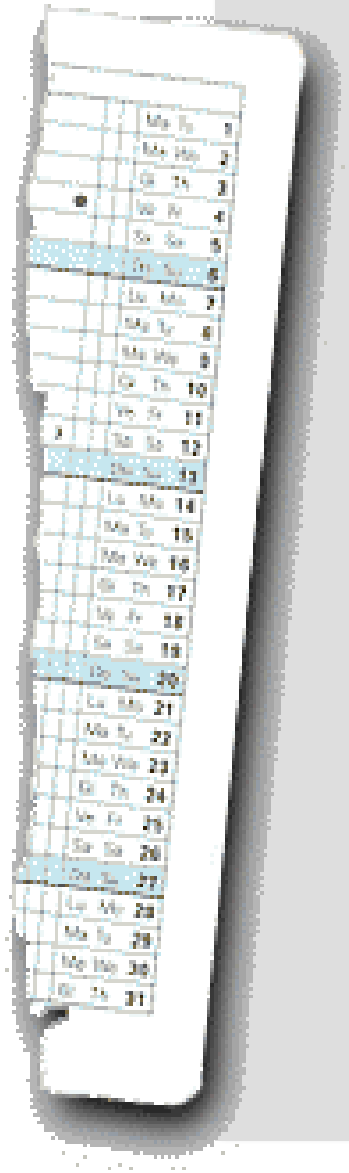
Agil und Klassisch – Jetzt geht es an die Umsetzung

„Die Glaubenskriege sind langsam vorbei.

Wir können also anfangen zu arbeiten.“

Director Operations
Deutscher Telco

Inhalte



- Zur Person
- Wo stehen agile Methoden in der Praxis?
- Was bedeutet agil? Warum ist agil erfolgreich?
- Hybride Ansätze
- Agile Methoden in den Kontext einbinden und skalieren
- Den Kontext auf agile Methoden ausrichten
- Auf dem Weg zur Nutzung agiler Potenziale

Zur Person

Prof. Dr. Ayelt Komus

- Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik
- 50+ Fachpublikationen, 100+ Keynotes/Vorträge, 150+ Interviews/Medienberichte
- Mitinitiator der **Modellfabrik Koblenz**
- Wiss. **Leiter Rechenzentren der Hochschule Koblenz**
- Certified Scrum Master (3 Organisationen)
- Wissenschaftlicher Beirat Heupel Consultants
- Fachbeirat Projektmagazin

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

Aktuelle Aktivitäten

Studien www.process-and-project.net/studien

- **Mein Digital Profil** www.mein-digital-profil.de
- **Stacey Portfolio Analyse** www.process-and-project.net/spa
- **Status Quo Agile** www.status-quo-agile.de
- **Studie „Agiler Einkauf“** www.process-and-project.net/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

Process and Project

www.process-and-project.net

Workshops www.process-and-project.net/workshops

- Agile Methoden im PM
- Agiles PMO
- BPM-Compass
- Projektmanagement Erfolgsfaktoren (Inhouse)
- Agiler Einkauf

11. **Praxisforum** Prozess- und IT-Management (12. Juni 2018) www.praxisforum.eu
3. **Praxiswerkstatt** Digitalisierung und Agilität (13. Juni 2018) www.praxiswerkstatt.eu

Heupel Consultants

- Erfahrung aus der Praxis für die Wissenschaft
- Fundiertes Wissen für die Praxis

HEUPEL CONSULTANTS
Wissen.Wege.Wirkung

www.heupel-consultants.de

Mein Digital Profil

Beispiel

Mein Digital Profil

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer,

wir freuen uns über Ihr Interesse am Digitalisierungs-Profil: „Mein Digital Profil".

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen. Einige Fragen müssen beantwortet werden, andere Fragen können bedarfsweise übersprungen werden. 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. Sollten Sie in einem Konzern oder größeren Unternehmen tätig sein, so beantworten Sie die Fragen bitte für Ihren Unternehmensbereich.

Für Rückfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung: per Mail an info@process-and-project.net

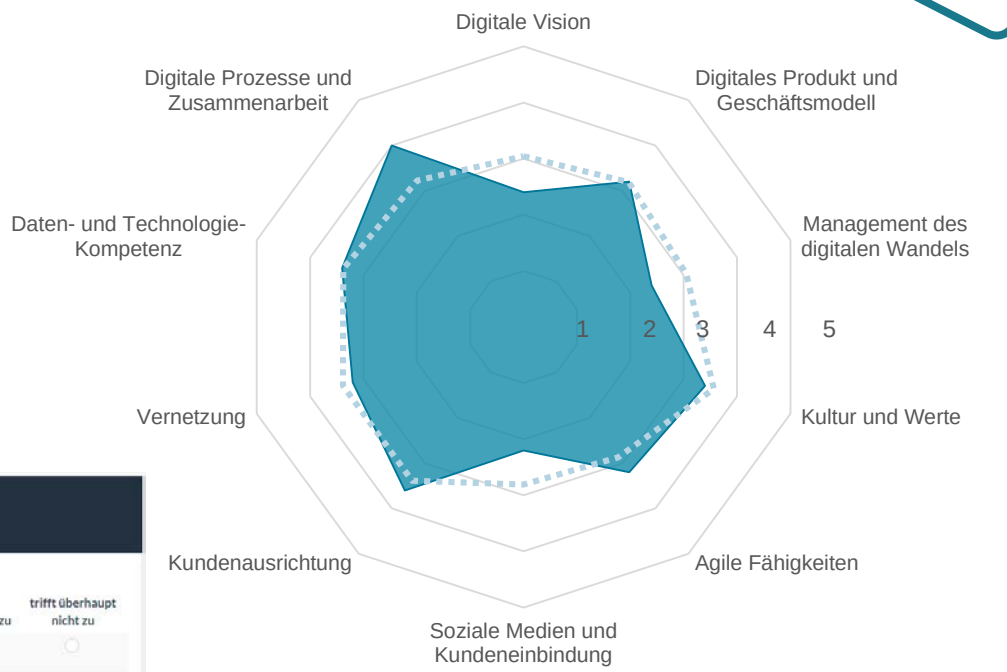
Viel Erfolg und freundliche Grüße

Prof. Dr. Ayelt Komus und Team

Process and Project

HOCHSCHULE KOBLENZ
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Ihr Digital Profil



Anmerkungen zur Skala:

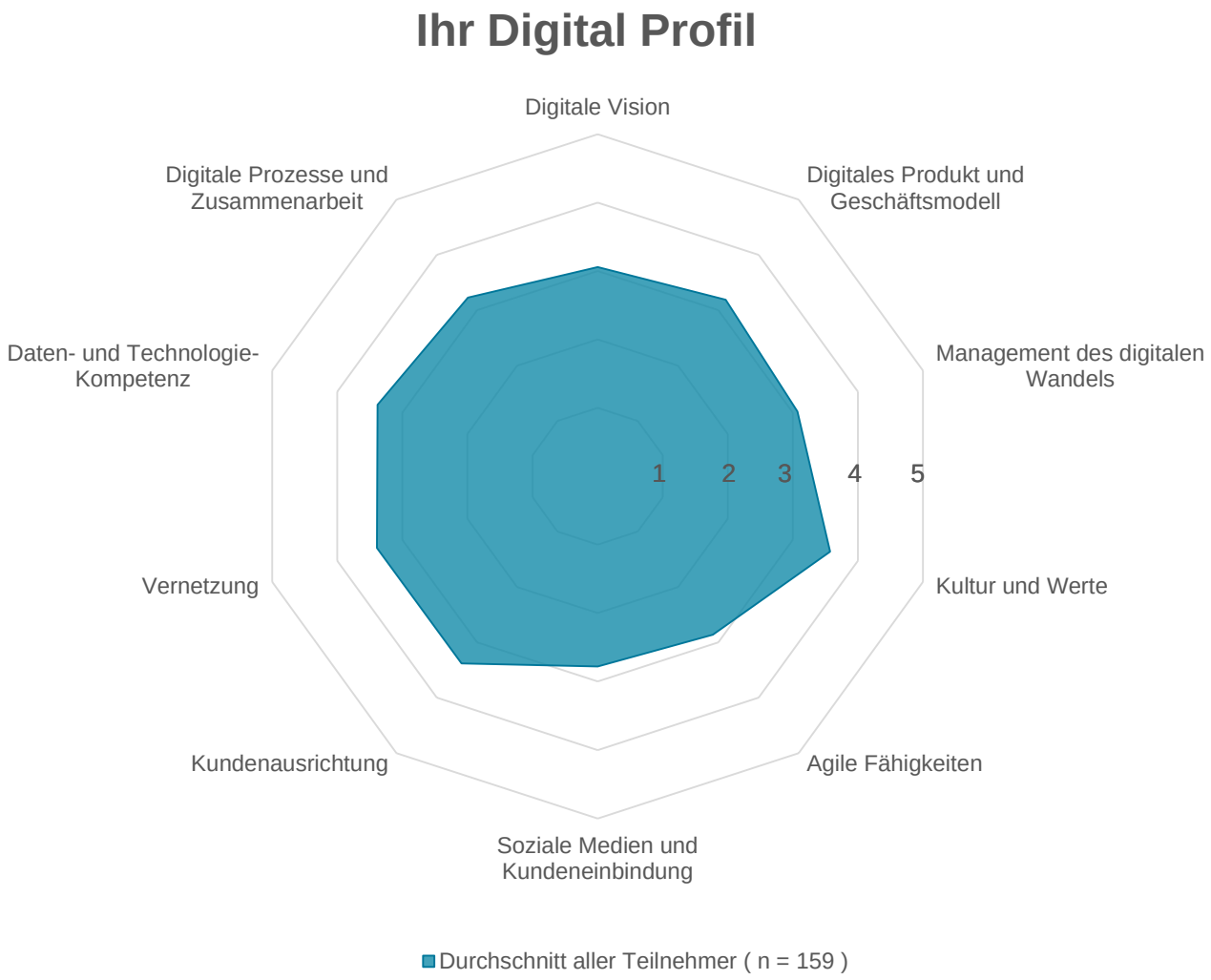
sehr elementar 1 2 3 4 5 sehr fortgeschritten

Digitale Vision

	trifft voll zu	trifft teilweise zu	teils-teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Es gibt ein gemeinsames Bild wie die digitale Zukunft unseres Unternehmens aussehen wird.	○	○	○	○	○
Die Vision von der Zukunft unseres Unternehmens ist sehr weitreichend vom Gedanken einer digitalen und vernetzten Zukunft geprägt.	○	○	○	○	○
Digitalisierung wird in unserem Unternehmen als entscheidender Entwicklungsprozess verstanden, an dem sich alle beteiligen.	○	○	○	○	○
Wir werden von unseren Kunden als digitales Unternehmen wahrgenommen.	○	○	○	○	○
Unsere Unternehmensstrategie ist hochgradig harmonisiert mit unseren digitalen Zielen.	○	○	○	○	○

www.mein-digital-profil.de

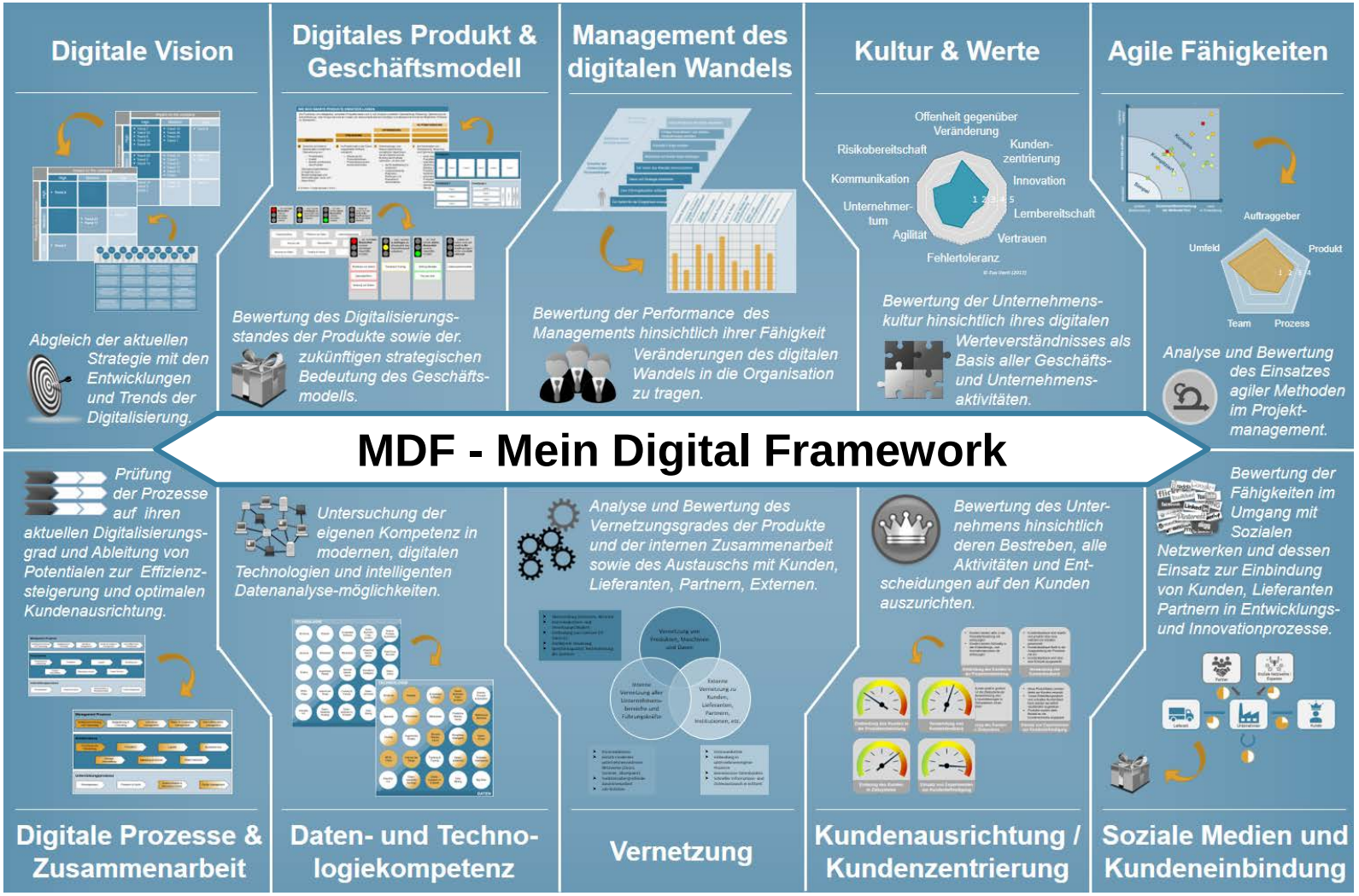
Mein Digital Profil – Aktuelles Profil mit n=159



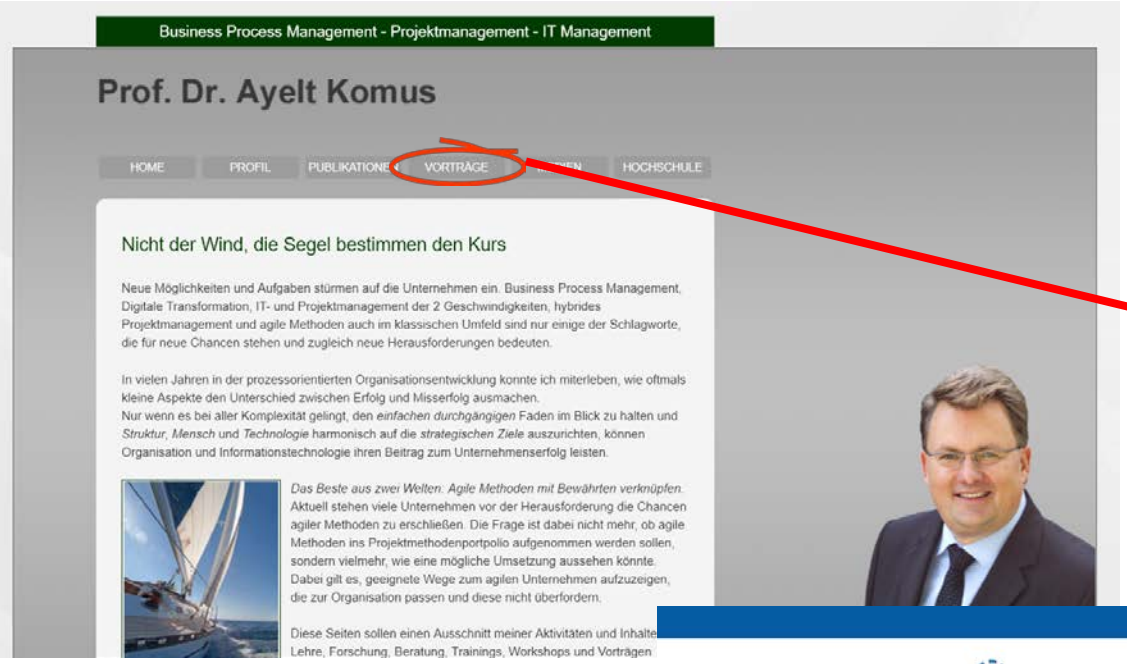
Stand: Sept. 2017

www.mein-digital-profil.de

Mein Digital Framework



Vorträge, Studien und Co



Vortragsfolien
www.komus.de/vortrag

Studienberichte
www.process-and-project.net/studien

Wo stehen agile Methoden in der Praxis?

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

3. Internationale Studie Status Quo Agile

in Zusammenarbeit mit

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

IPMA international project management association

Scrum.org

Erhebung in Q3 und Q4 2016
Über 1.000 Teilnehmer aus über 30 Ländern

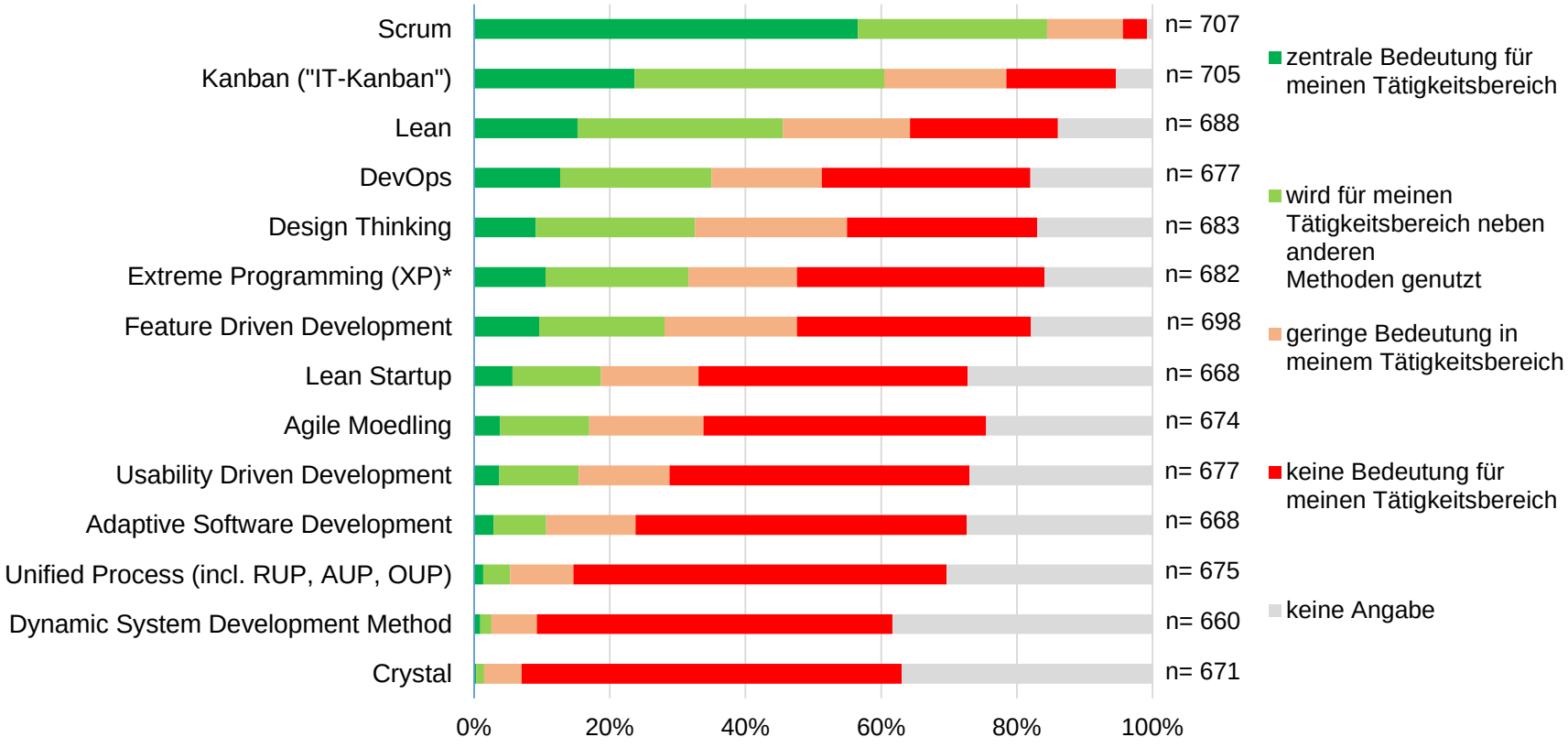
www.status-quo-agile.net

www.status-quo-agile.de

Meistgenutzte agile Methoden

Scrum und IT-Kanban meistgenutzte agile Methoden

Welche Bedeutung haben die jeweiligen Methoden für Ihren Bereich?

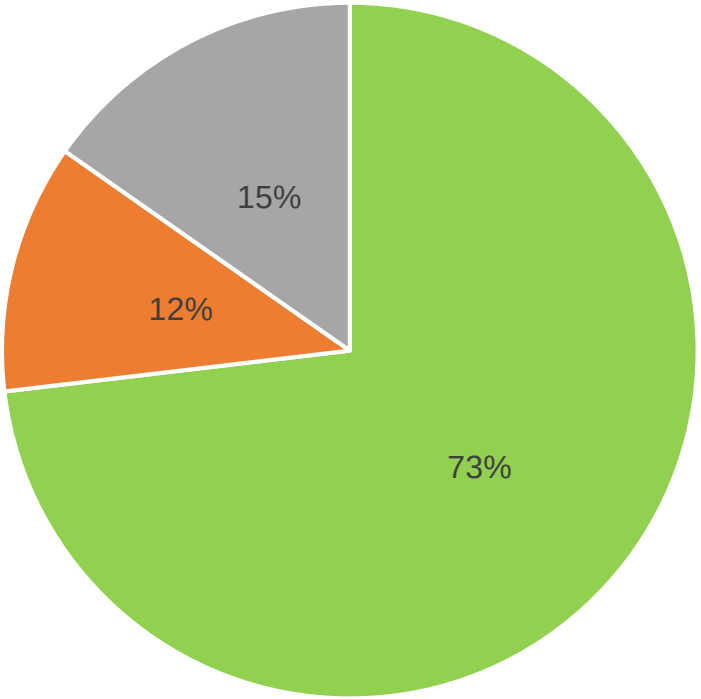


Quelle: Status Quo Agile 2016

www.status-quo-agile.de

Verbesserungen durch agile Methoden

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



zum Vergleich
SQA 2014
Ja: 80%
Nein: 7%
K.A.: 13%

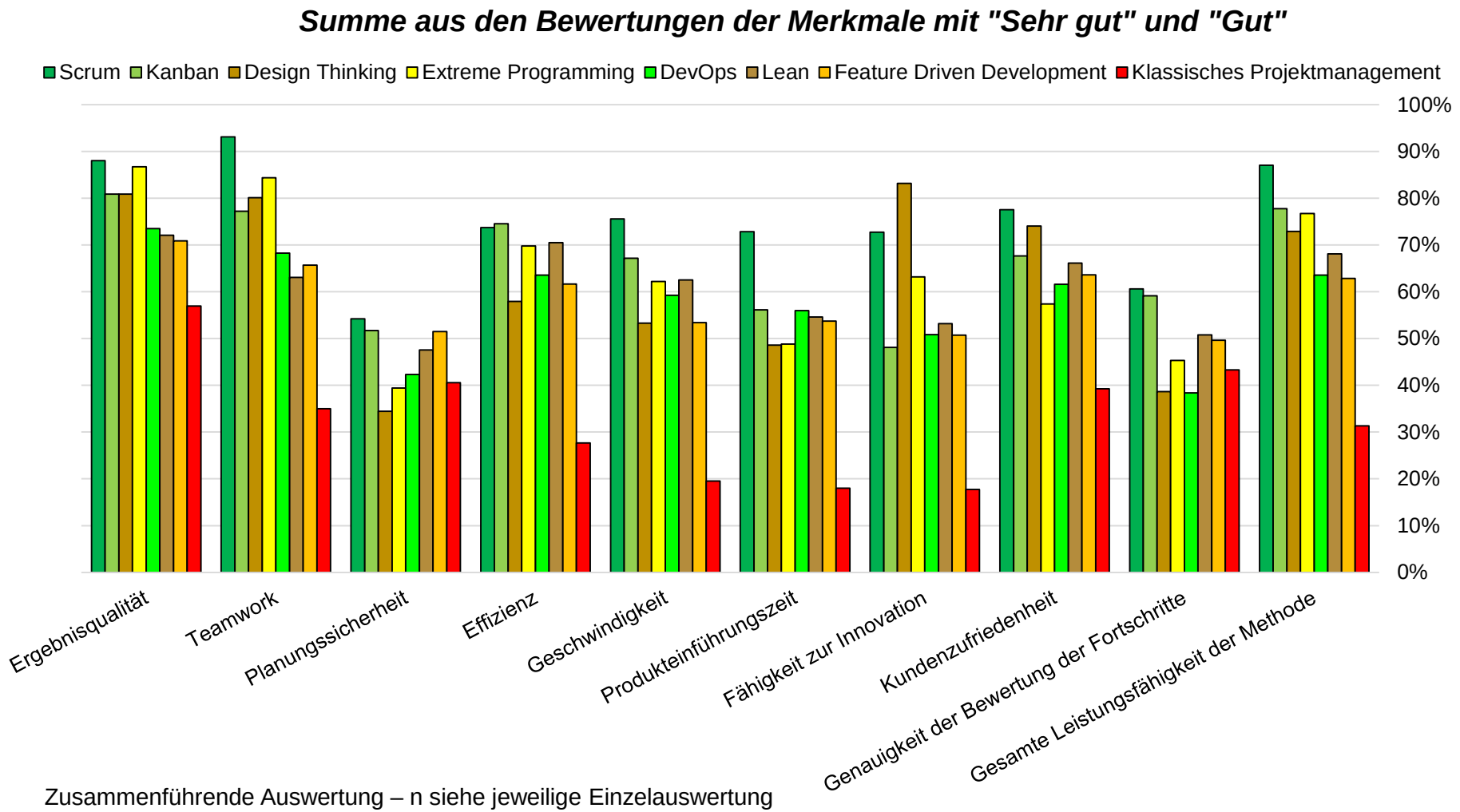
n=733

Wieder sieht die deutliche Mehrheit der Befragten Verbesserungen durch agile Methoden

Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

www.status-quo-agile.de

Erfolgsquoten agile versus klassisches PM



Zusammenführende Auswertung – n siehe jeweilige Einzelauswertung

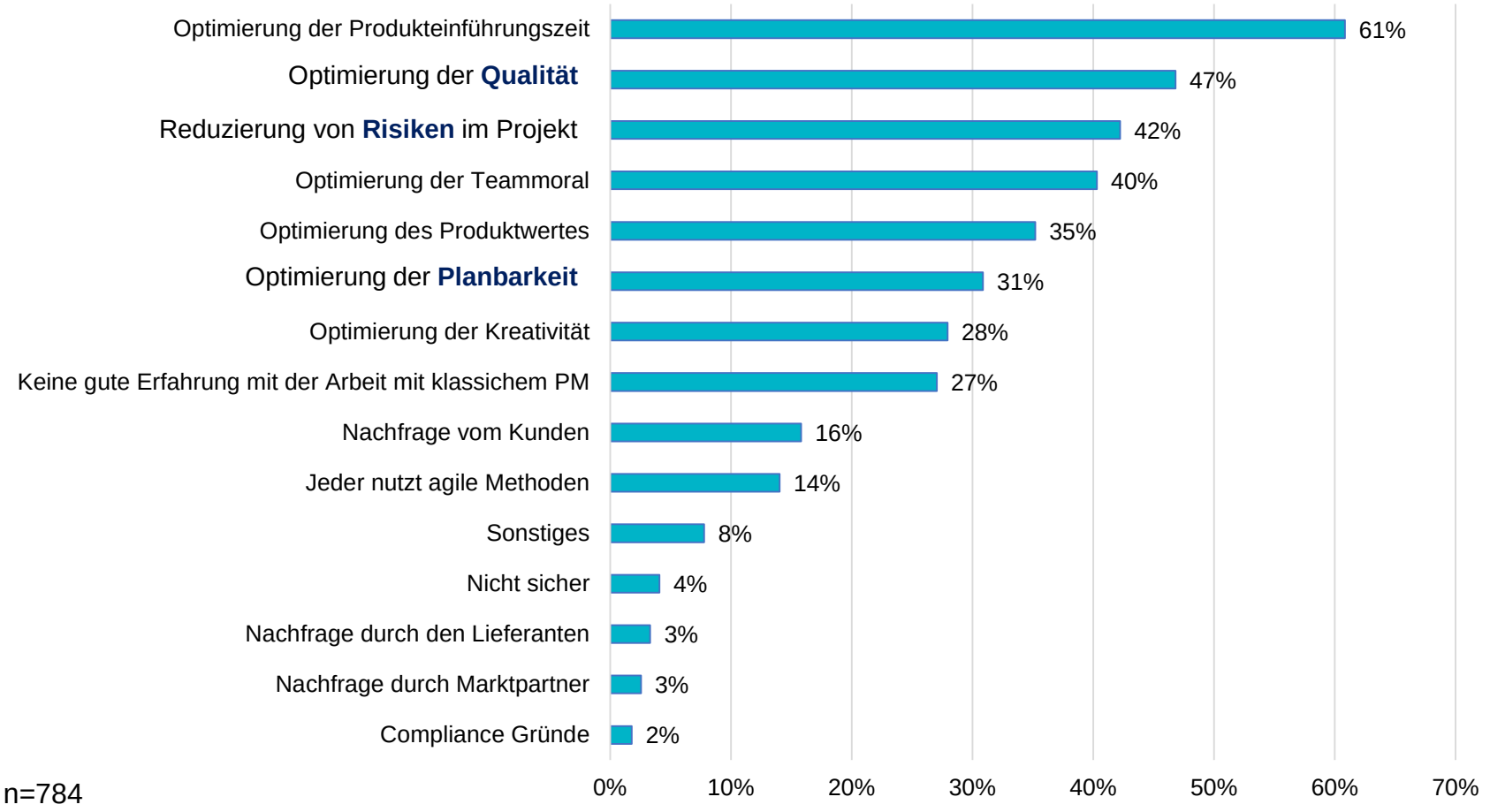
Agile Methoden auch bei Ergebnisqualität, Kundenzufriedenheit, und Bewertung von Fortschritten deutlich überlegen

Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

www.status-quo-agile.de

Qualität und Risikoreduktion als Grund *für* agile Methoden

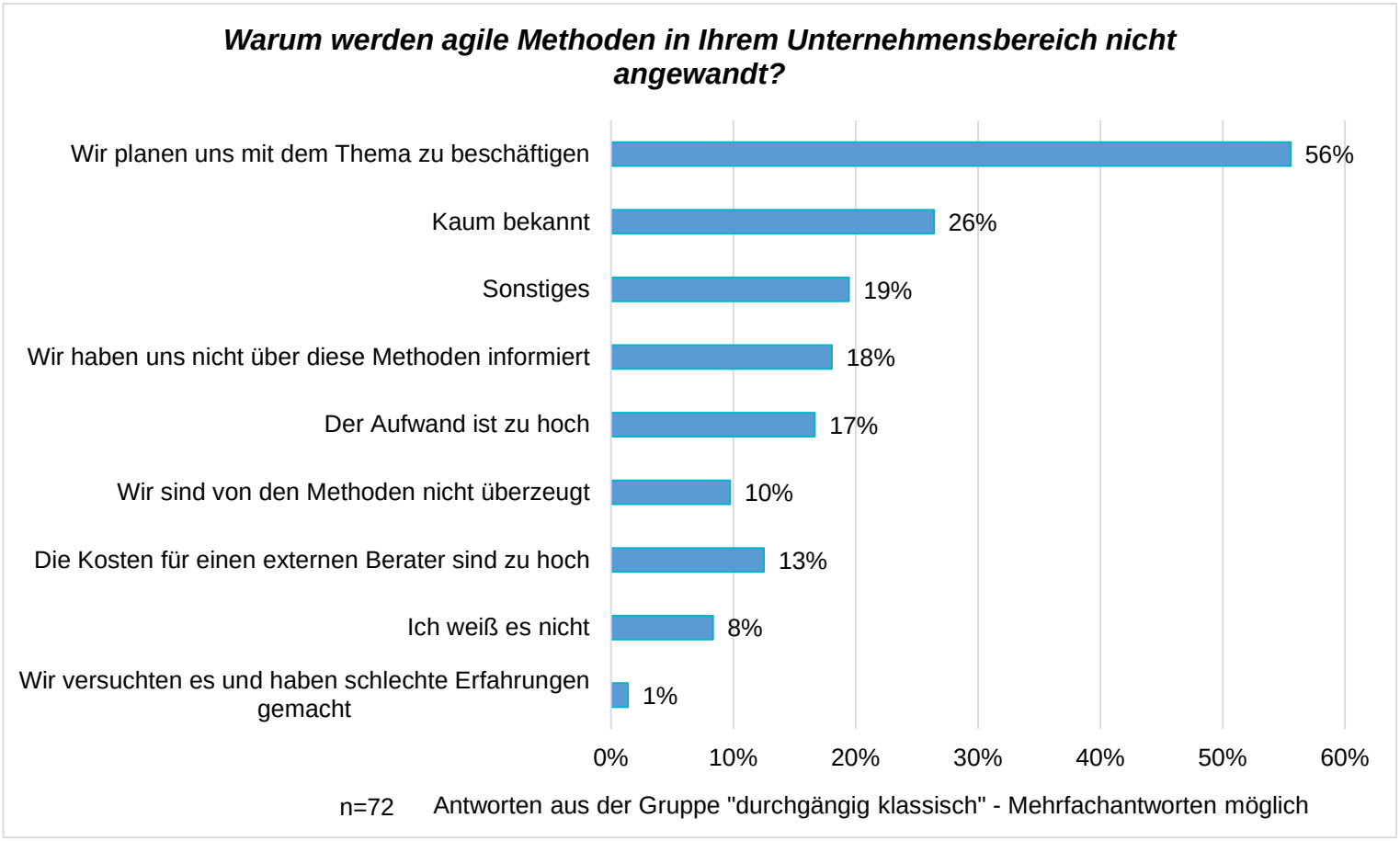
Warum hat sich Ihr Unternehmen dazu entschlossen, mit Agilen Methoden zu arbeiten?



Qualität und Risikominimierung Gründe *<u>für</u>* die Nutzung agiler Methoden

www.status-quo-agile.de

Beweggründe für *Verzicht* auf agile Methoden

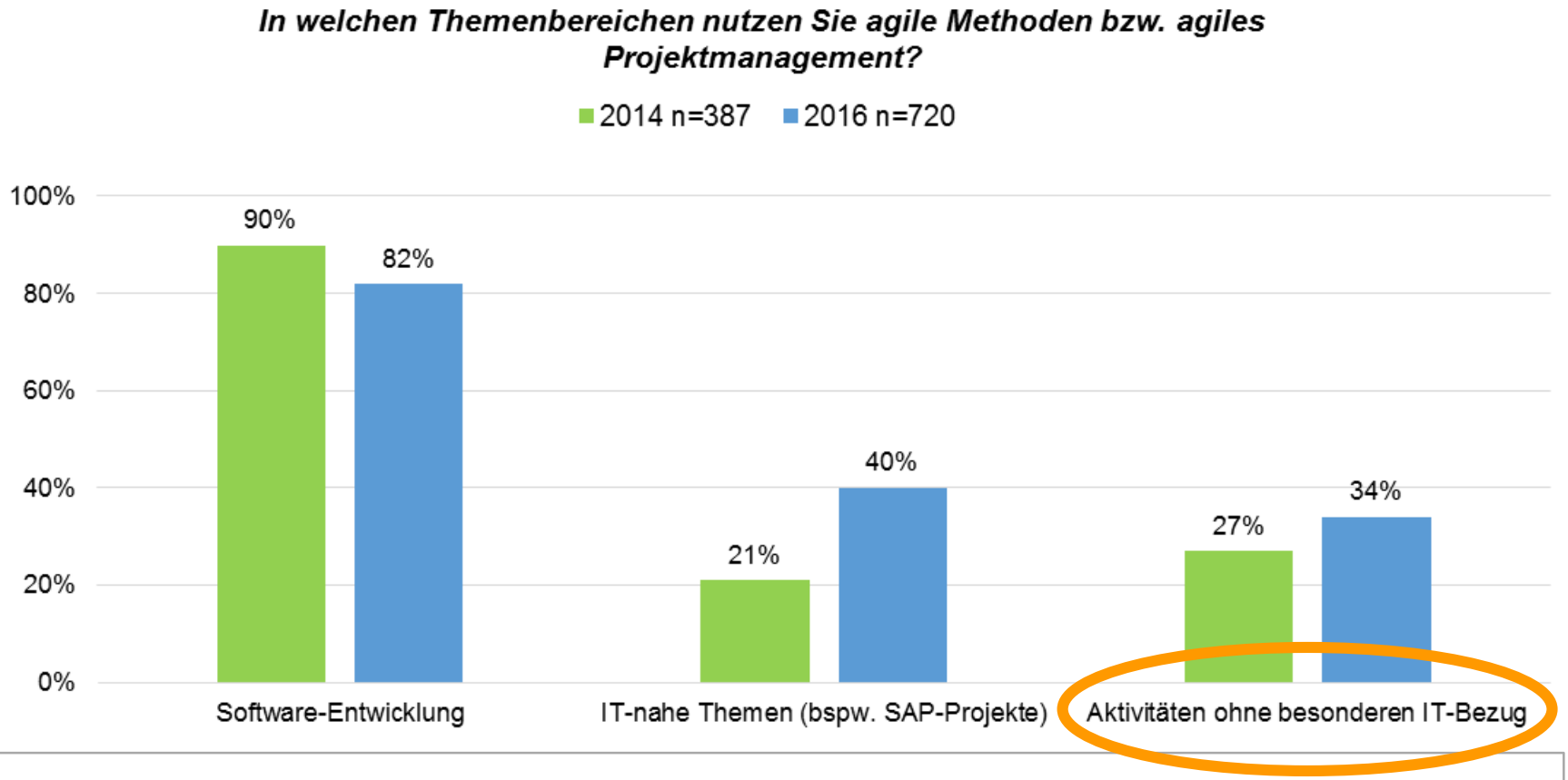


Wenige substantielle Gründe gegen agile Methoden

Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

www.status-quo-agile.de

Anwendungsfelder Agile Methoden



Agile Methoden werden längst nicht mehr nur in der SW-Entwicklung eingesetzt

Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

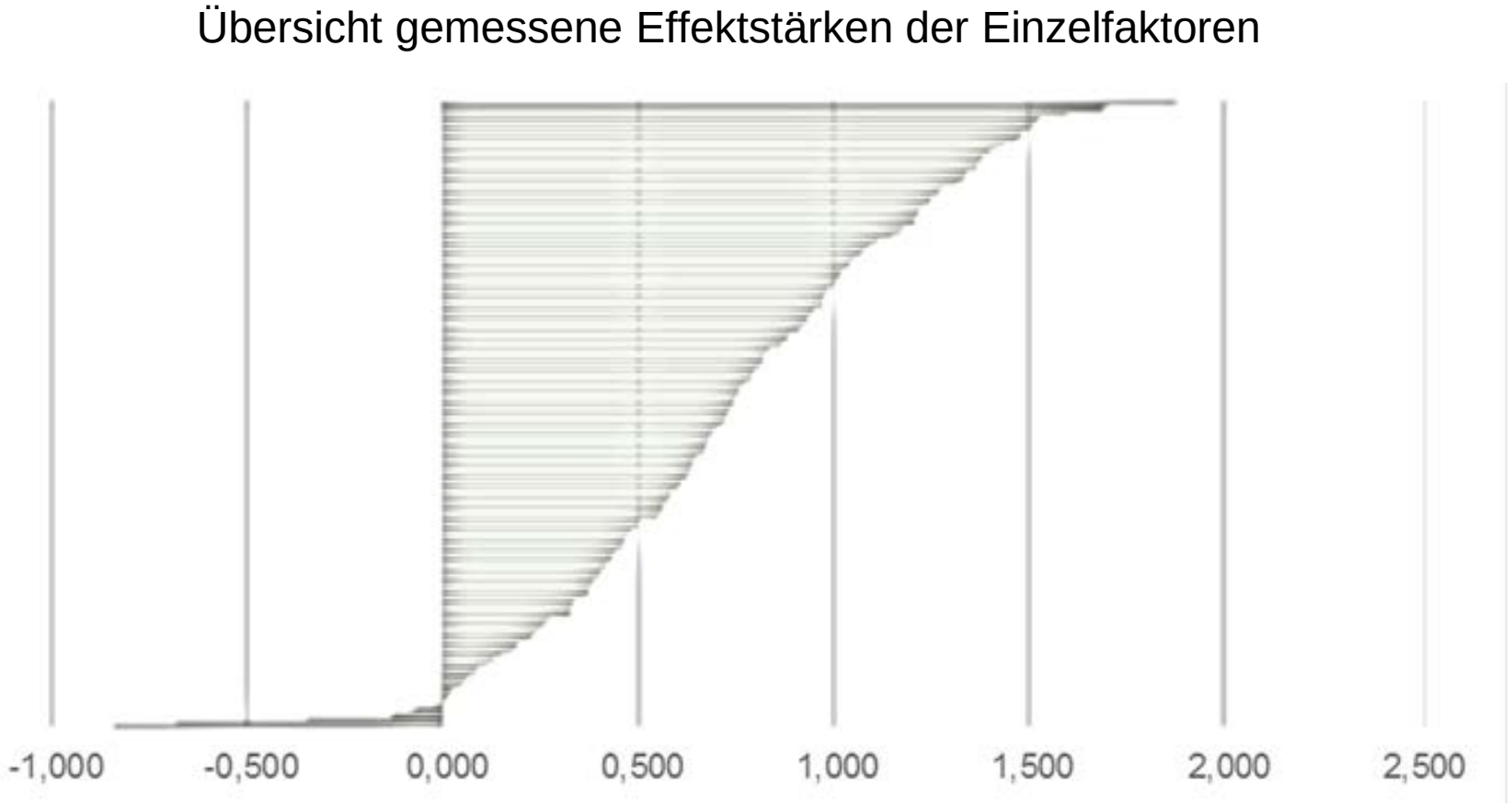
www.status-quo-agile.de

Was bedeutet agil?
Warum ist agil erfolgreich?

Beispiel
Evidenzbasierte Erfolgsfaktoren des PM „Erfolgsfaktoren im Projektmanagement“

www.erfolgsfaktoren-projektmanagement.de

Übersicht Effektstärken



Einzelfaktoren – Geordnet nach Effektstärken – Top 10

Ergebnis - Highlights

Top 30 Ranking der Effektstärken (1/3)

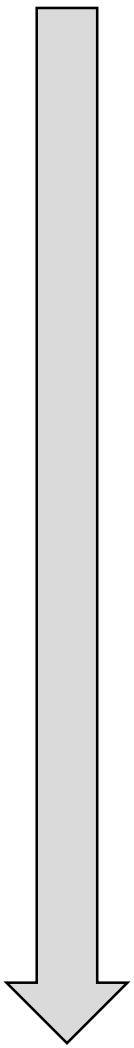
Prof Dr. Ayelt Komus
Hochschule Koblenz
University of Applied Sciences
BPM-Labor

Rang	Originalfrage (gekürzt)	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 Projekt-Steuerungs-Organisation in Konflikt- und Schlüsselsituationen ist gelungen.	1,60
6.	Meinungsverschiedenheiten wurden wertneutral betrachtet.	1,53
7.	Der Projektleiter war in der Lage für ein angenehmes Klima innerhalb des Teams zu sorgen und somit die 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.	Der Projektleiter war in der Lage den Teamgeist der Mitglieder zu aktivieren, sie durchgängig zu motivieren und im Hinblick auf die Zielerreichung das Beste aus jedem einzelnen herauszuholen.	1,50

© Prof.

Effektkategorien - durchschnittliche Effektstärke

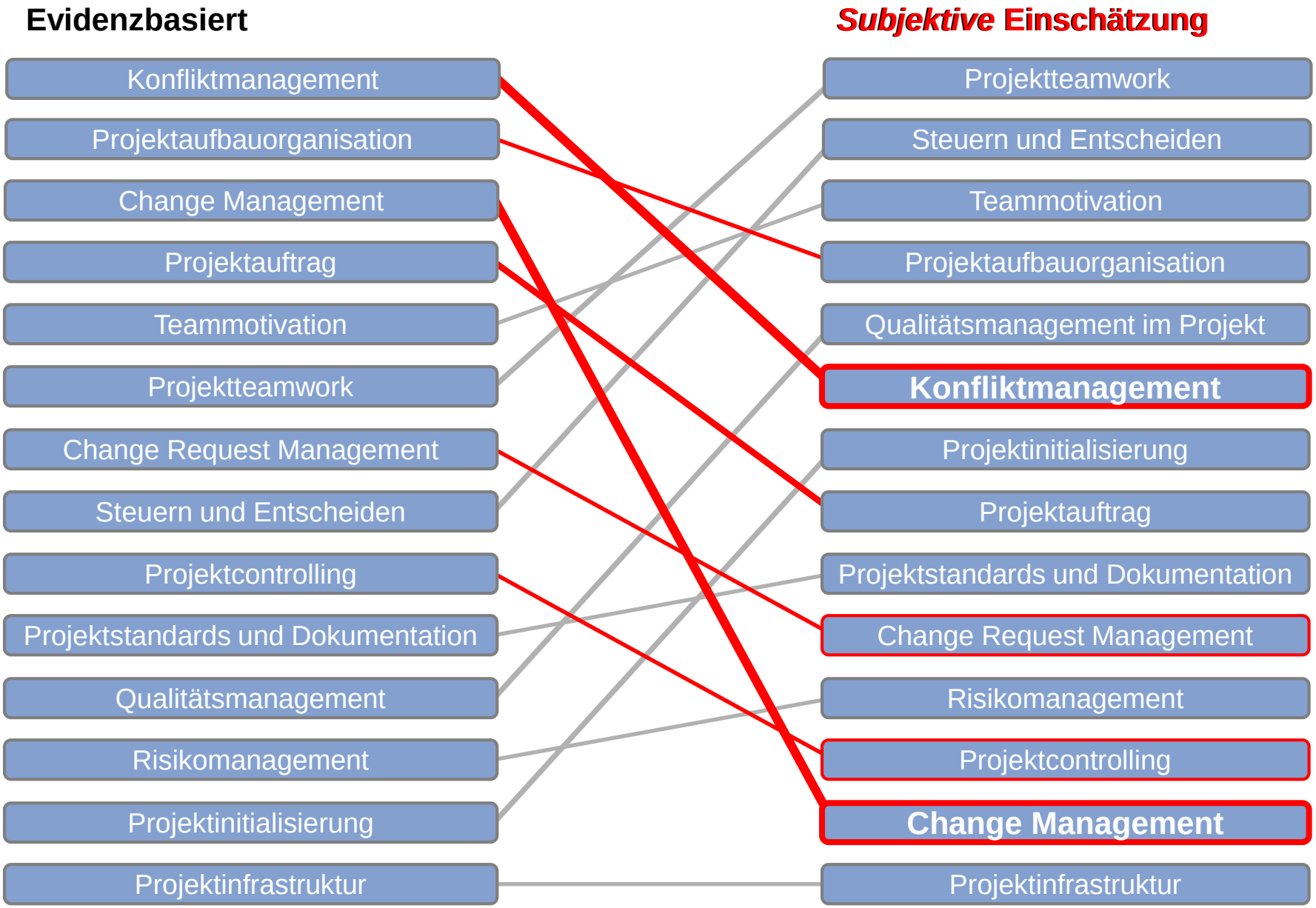
- Konfliktmanagement
- Projektaufbauorganisation
- Change Management
- Projektauftrag
- Teammotivation
- Projektteamwork
- Change Request Management
- Steuern und Entscheiden
- Projektcontrolling
- Projektstandards und Dokumentation
- Qualitätsmanagement
- Risikomanagement
- Projektinitialisierung
- Projektinfrastruktur



Größte durchschnittliche Effektstärke der Faktoren dieser Kategorien

Geringste durchschnittliche Effektstärke

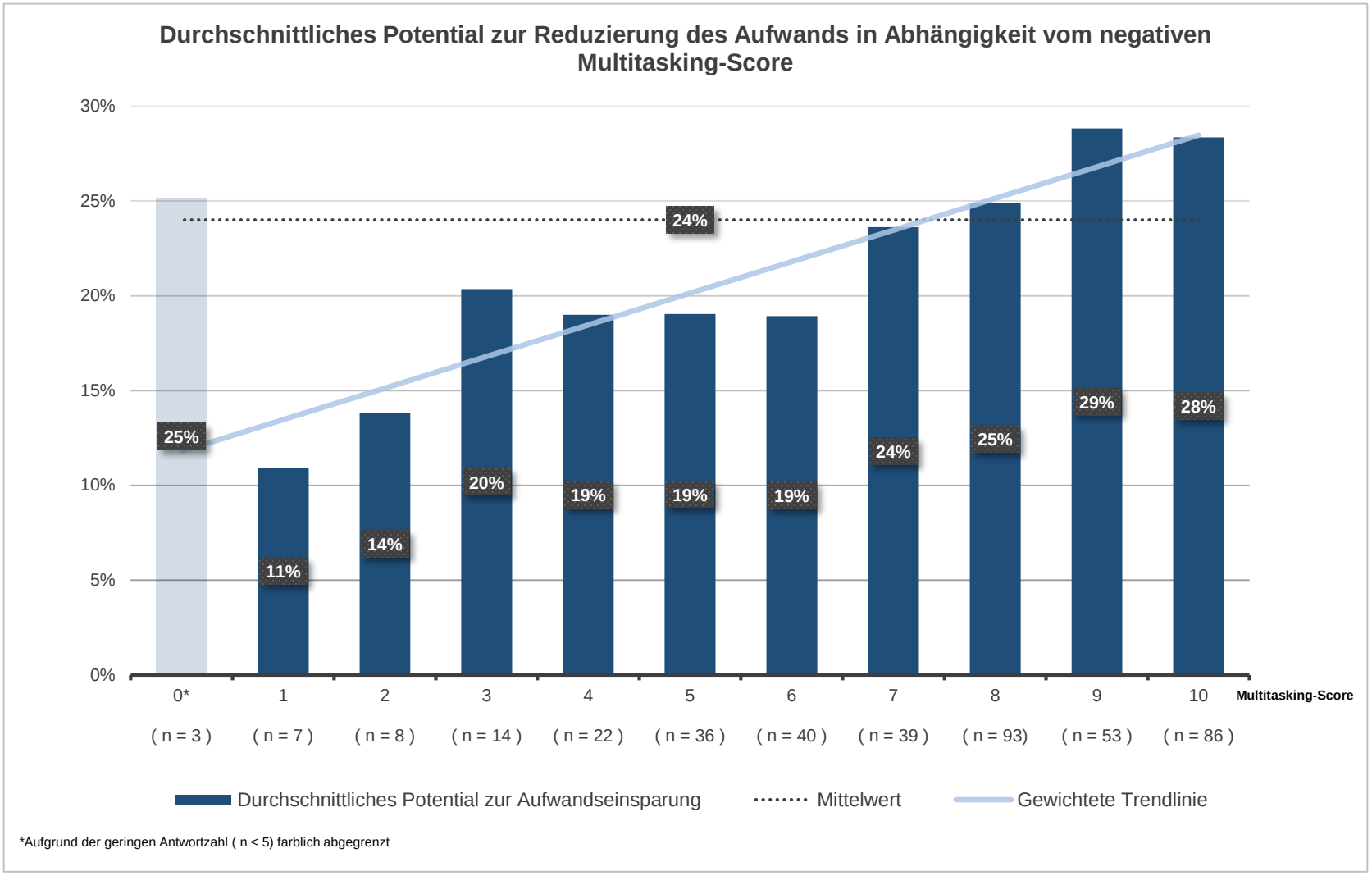
Effektstärke nach Kategorien – evidenzbasiert versus subjektiv



Beispiel
“Multitasking im Projektmanagement“

Potential zur Aufwandsreduktion und der negative Multitasking-Score

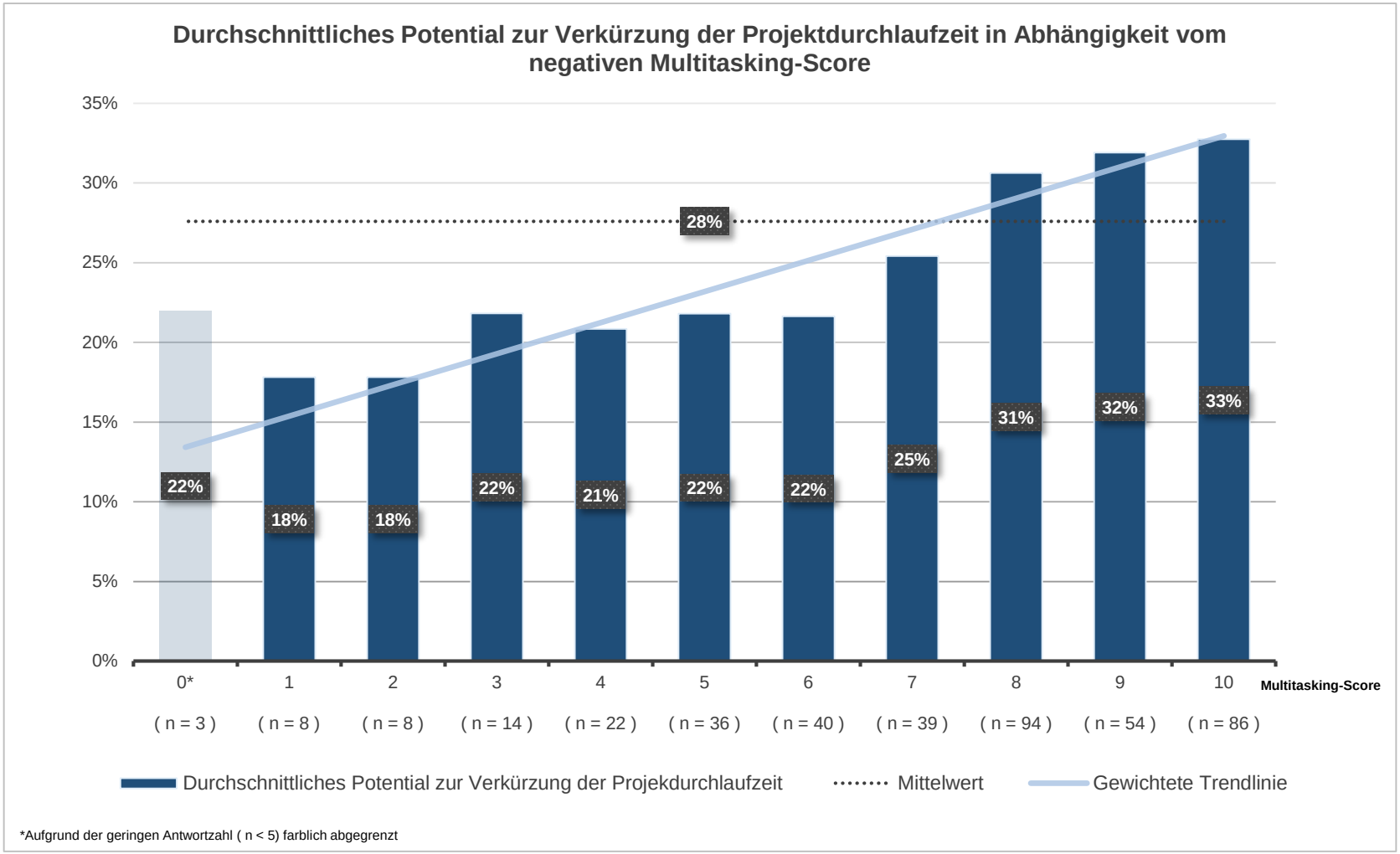
Teilnehmer mit einem hohen negativen Multitasking-Score schätzten das Potential zur Aufwandseinsparung höher ein als Teilnehmer mit einem geringen Score



Quelle: Komus – Vistem: Multitasking im Projektmanagement

Reduzierung der Projektdurchlaufzeit und der negative Multitasking-Score

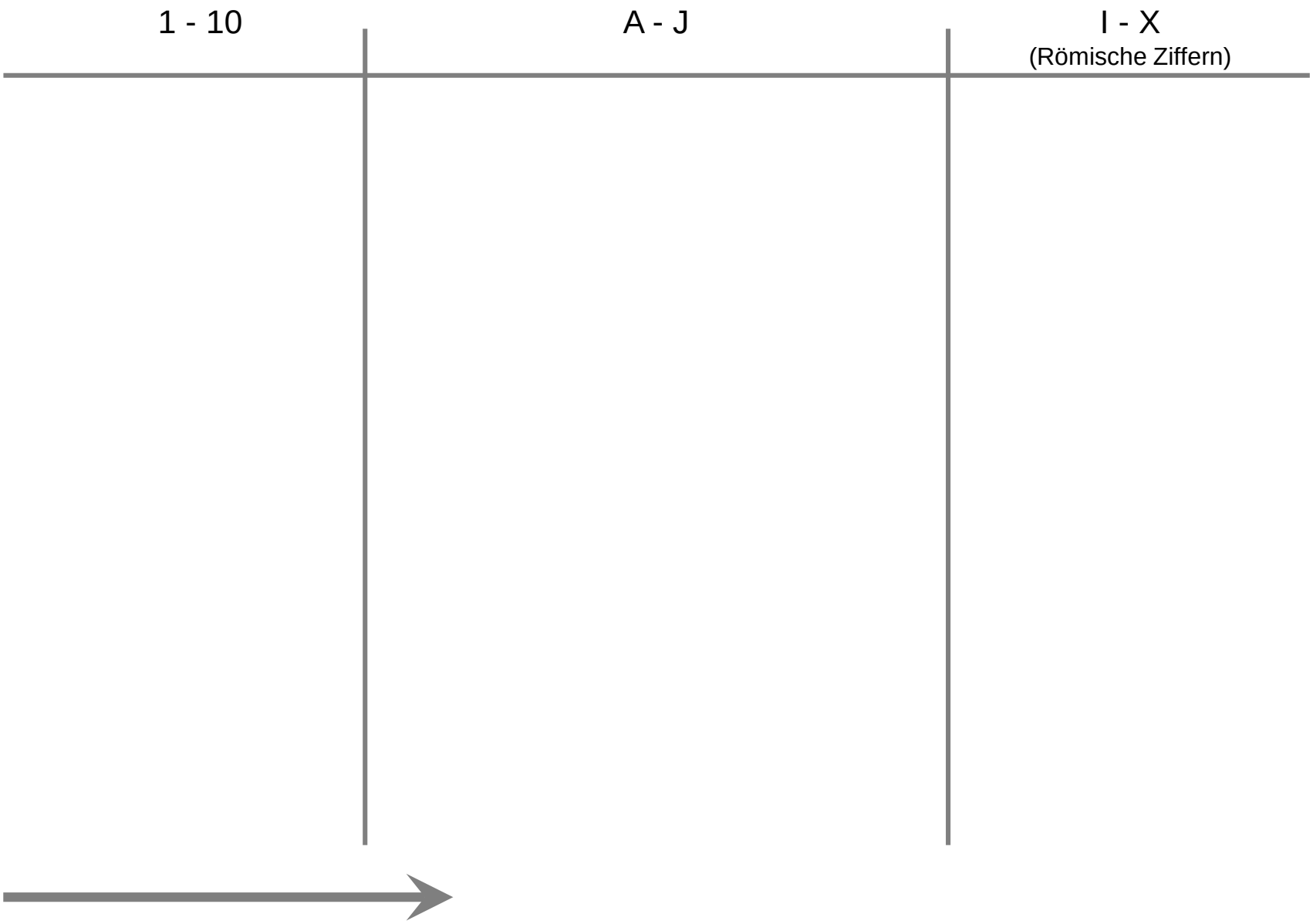
Teilnehmer mit einem hohen neg. MT-Score schätzten das Potential zur Reduzierung der Projektdurchlaufzeit höher ein als Teilnehmer mit einem geringen Score



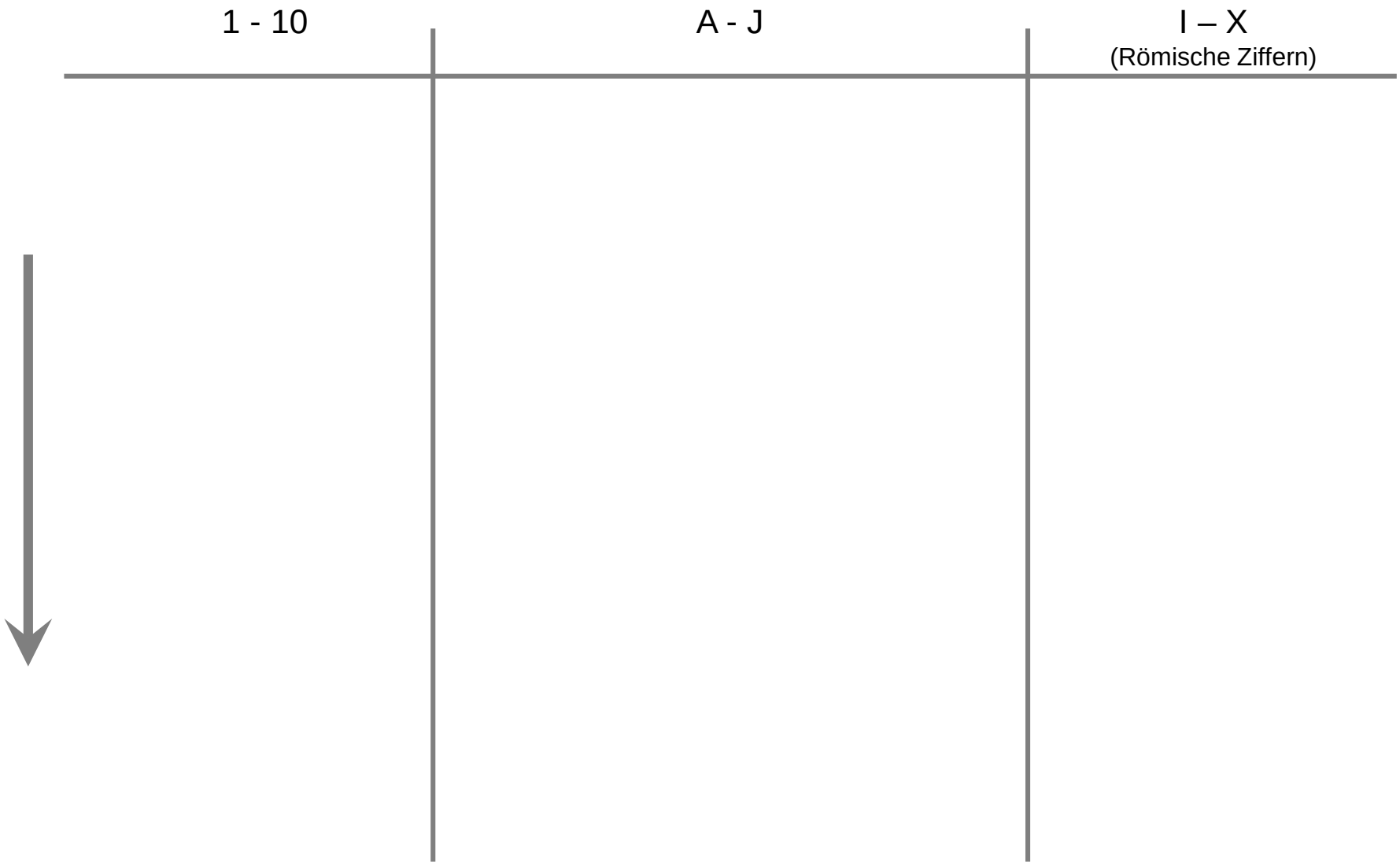
*Aufgrund der geringen Antwortzahl (n < 5) farblich abgegrenzt

Quelle: Komus – Vistem: Multitasking im Projektmanagement

Work-In-Progress-Übung – Schritt 1



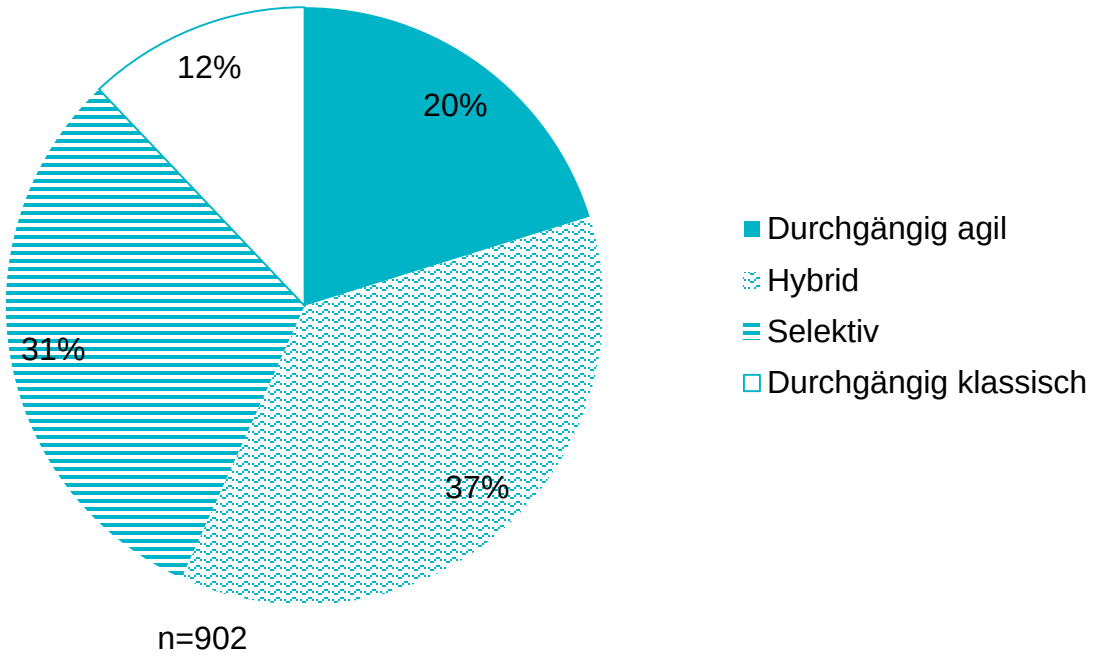
Work-In-Progress-Übung – Schritt 2



Hybride Ansätze

Anwendungsfelder und Verbreitung

In welcher Form setzen Sie agile Methoden in Ihrem Tätigkeitsbereich bei der Durchführung und Planung von Projekten/Entwicklungsprozessen ein?



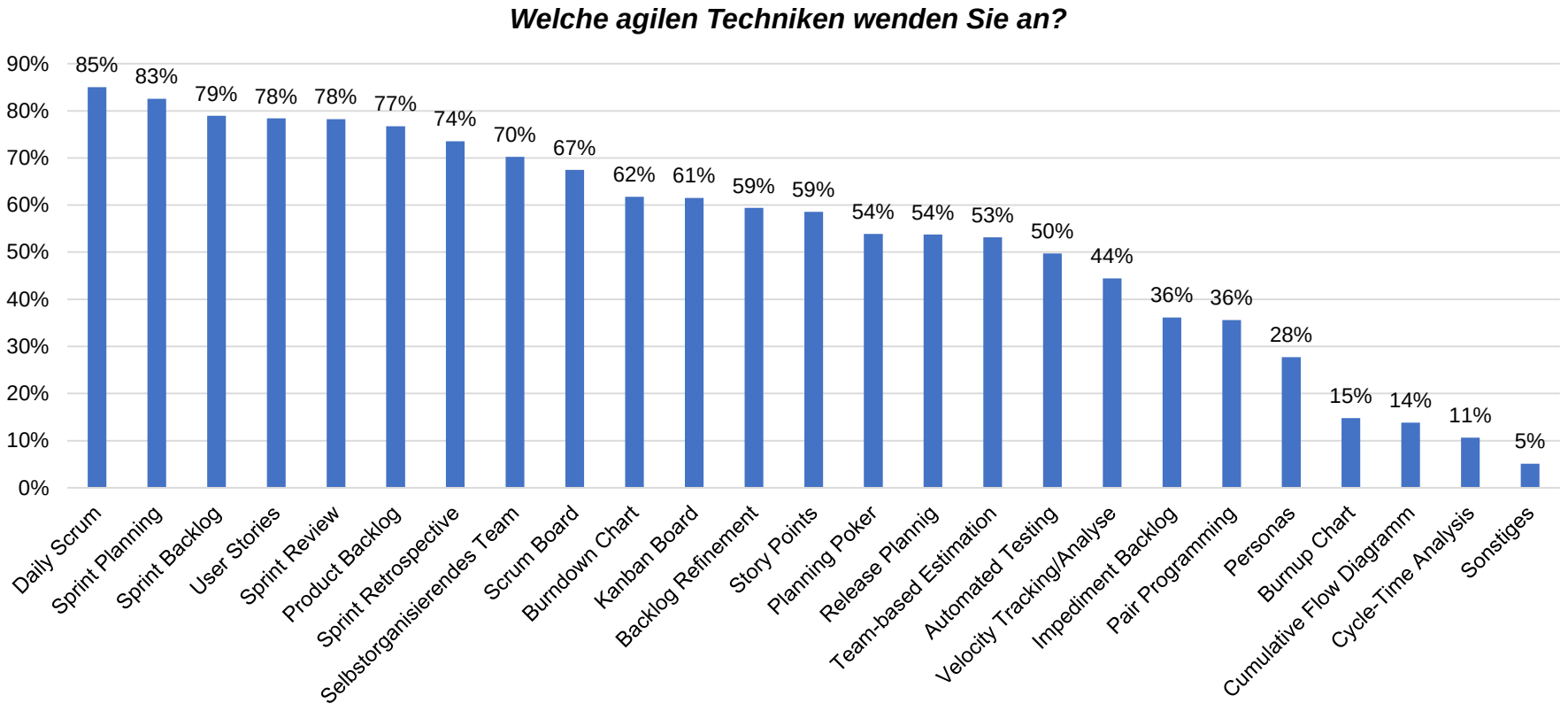
n=902

Nur eine Minderheit lebt agile Methoden durchgängig („nach Lehrbuch“)

Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

www.status-quo-agile.de

Hybride Nutzung agiler Techniken – „Cherry Picking“



n=722 (Mehrfachantworten möglich)

Die meistverbreiteten Techniken lassen sich auch ins klassische Projektmanagement einbinden

Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

www.status-quo-agile.de

Agile Methoden in den Kontext einbinden und skalieren

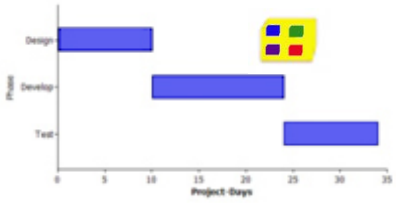
Water-Scrum-Fall

Hybrides Projektmanagement: Water–Scrum–Fall

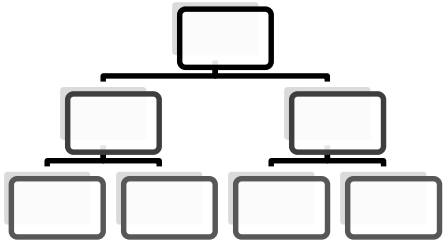
Water – **Scrum** – **Fall**

Planung

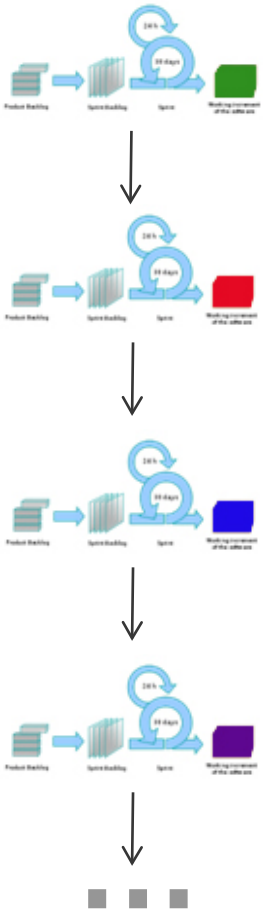
Gantt



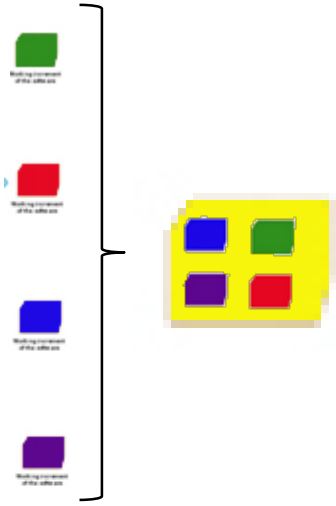
PSP



Realisierung

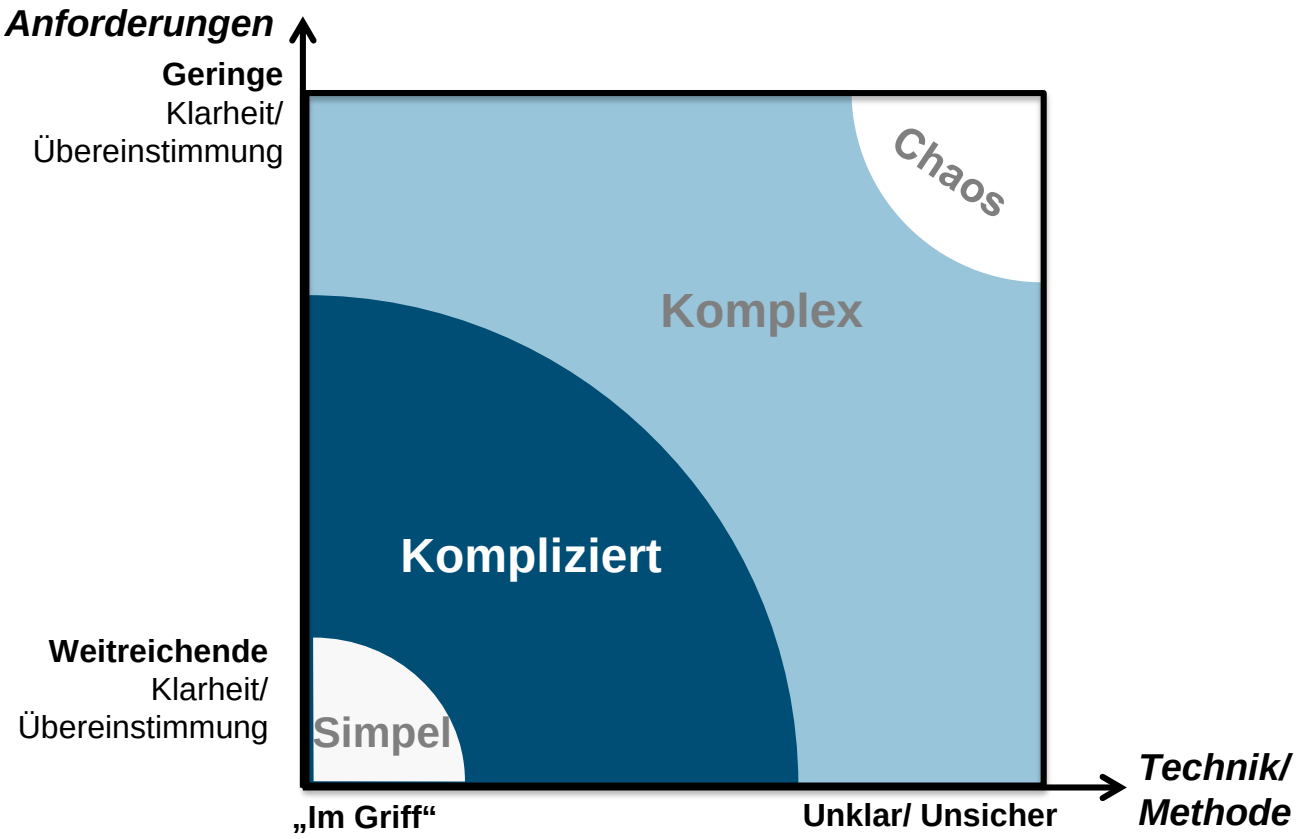


Auslieferung



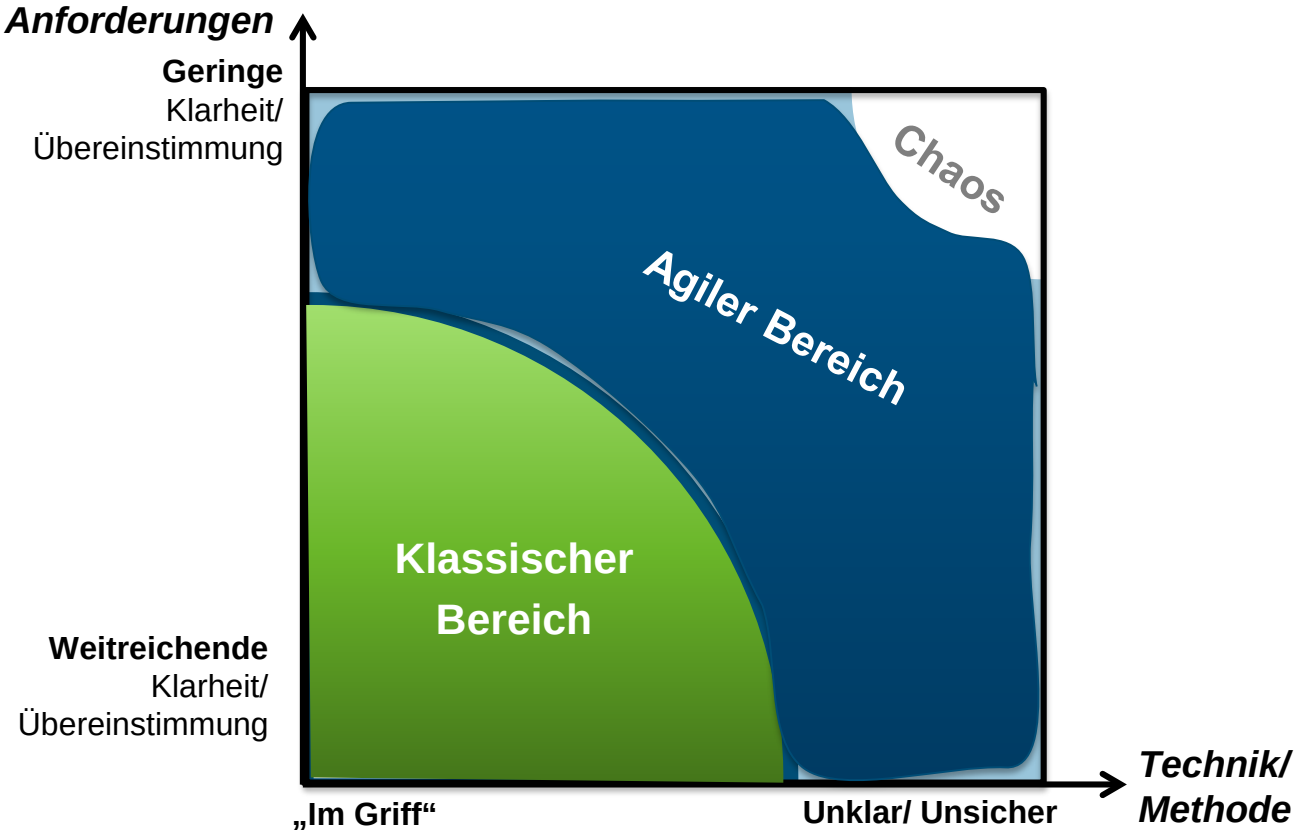
Welche Projekte wie managen?
Agiles und hybrides Projektportfolio

Komplex versus Kompliziert – Stacey Matrix



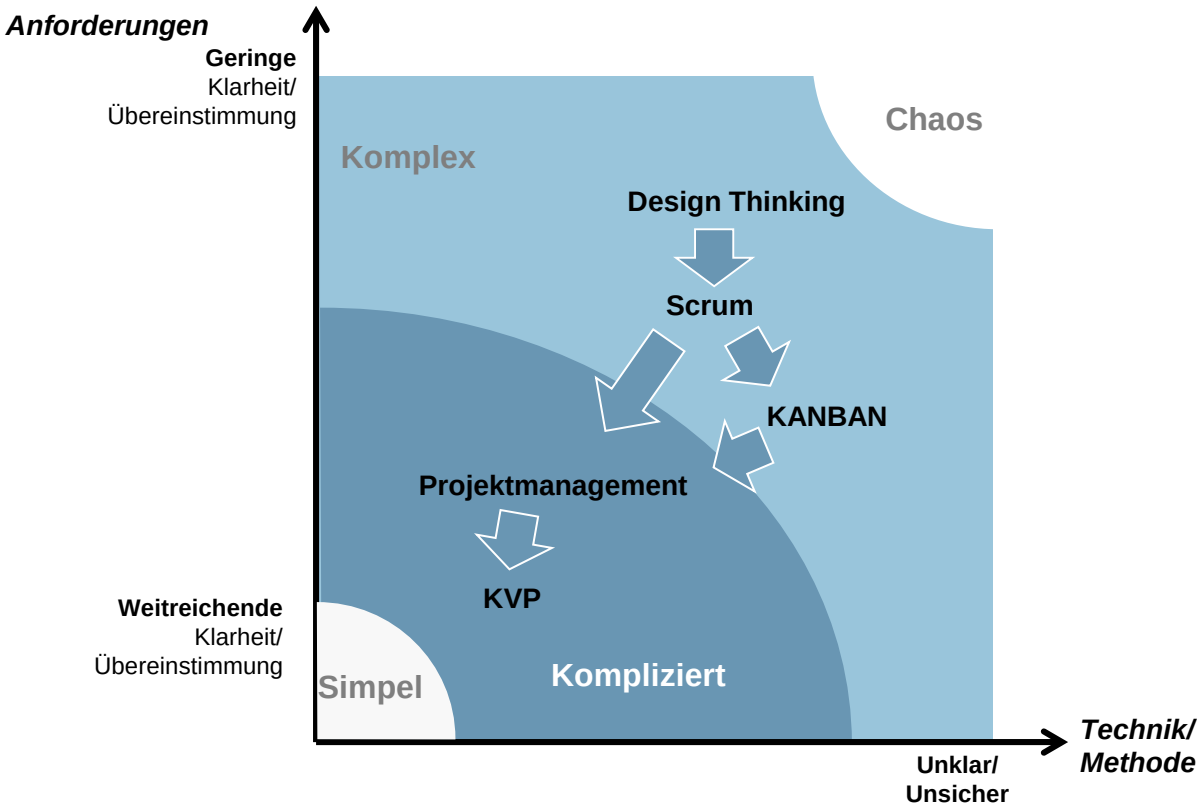
Nach: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

Komplex versus Kompliziert

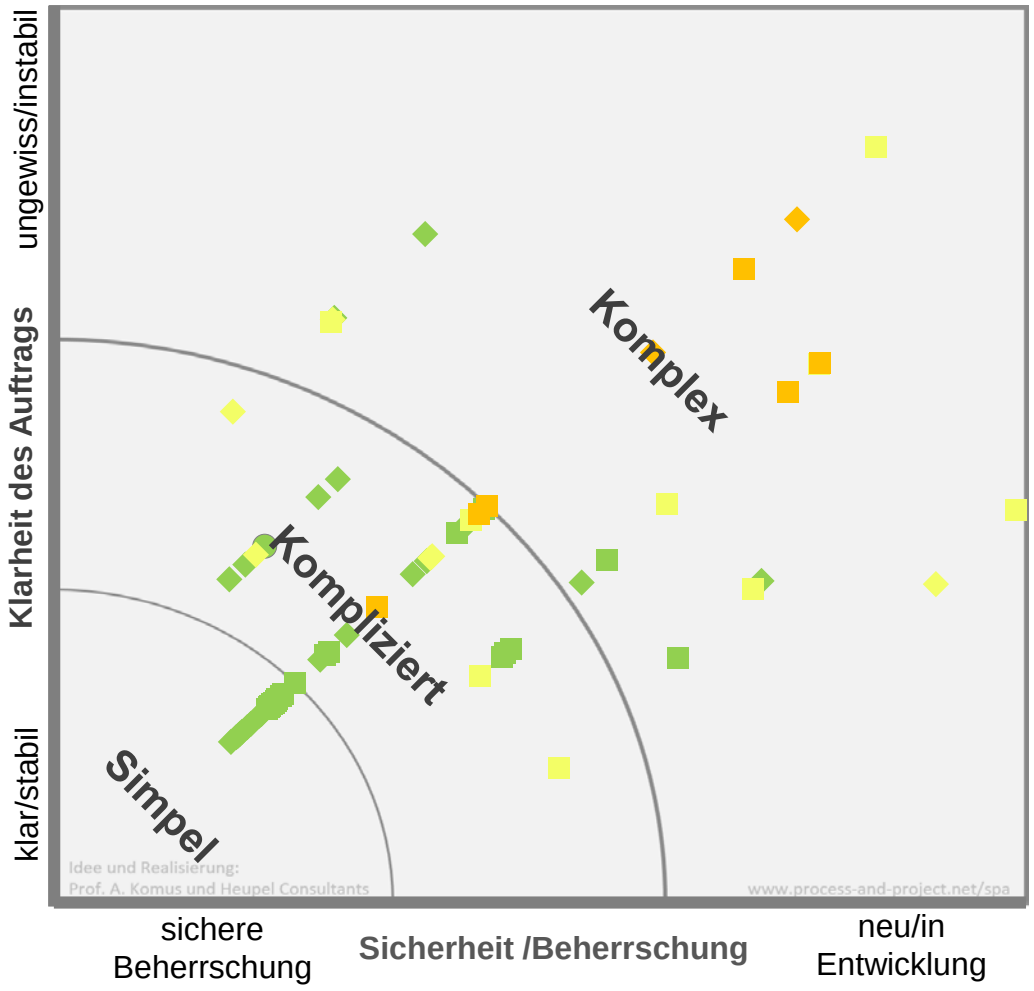


Nach: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

Sinnvolle Methoden in Abhängigkeit von Komplexität



Stacey Portfolio Analyse

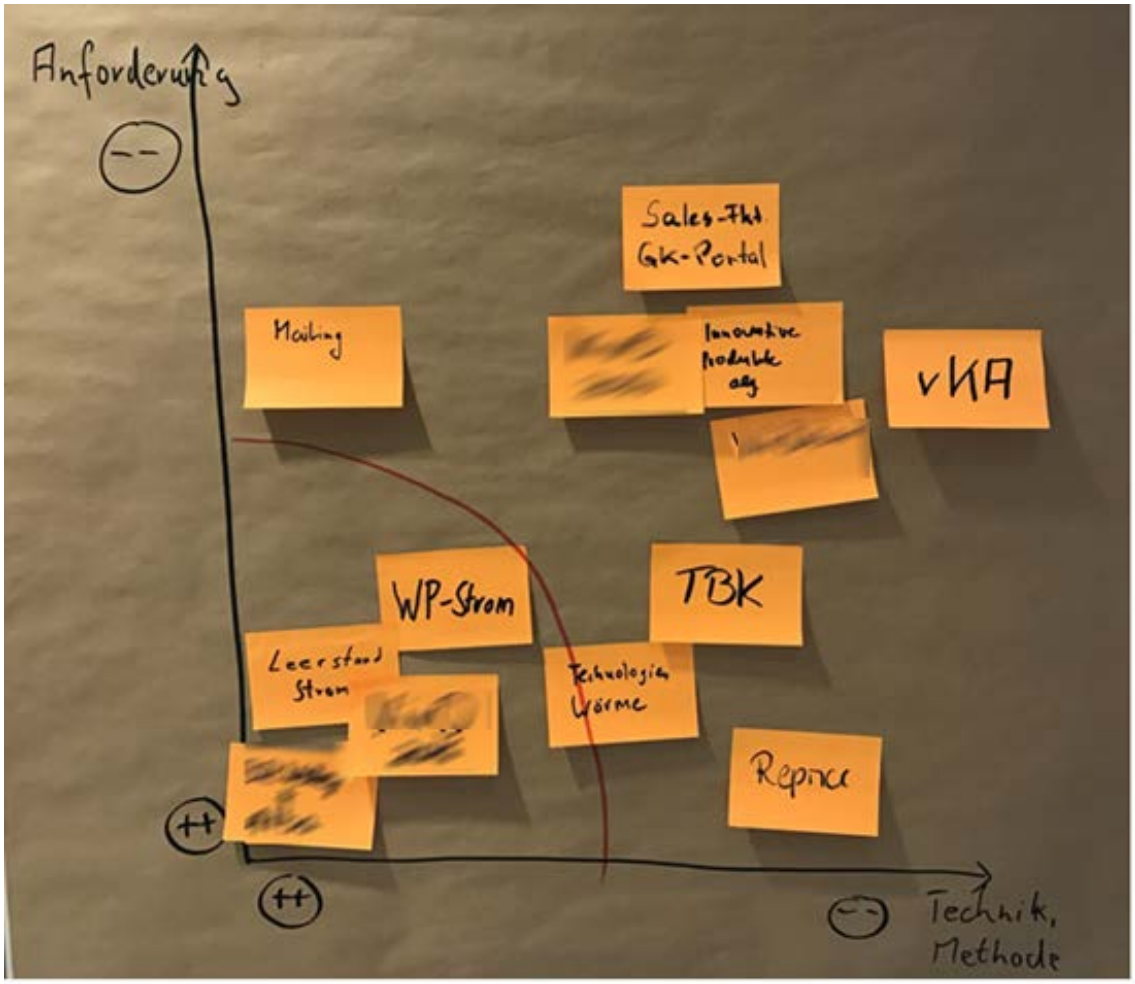


- Klassisches PM
- Gemischt / Hybrid
- Agil
- Erfolgreich
- Eher erfolgreich
- Eher weniger erfolgreich
- Weniger erfolgreich

https://www.process-and-project.net/spa

Stacey Matrix als Basis der Methodenwahl in der Praxis

Projekt-beispiel

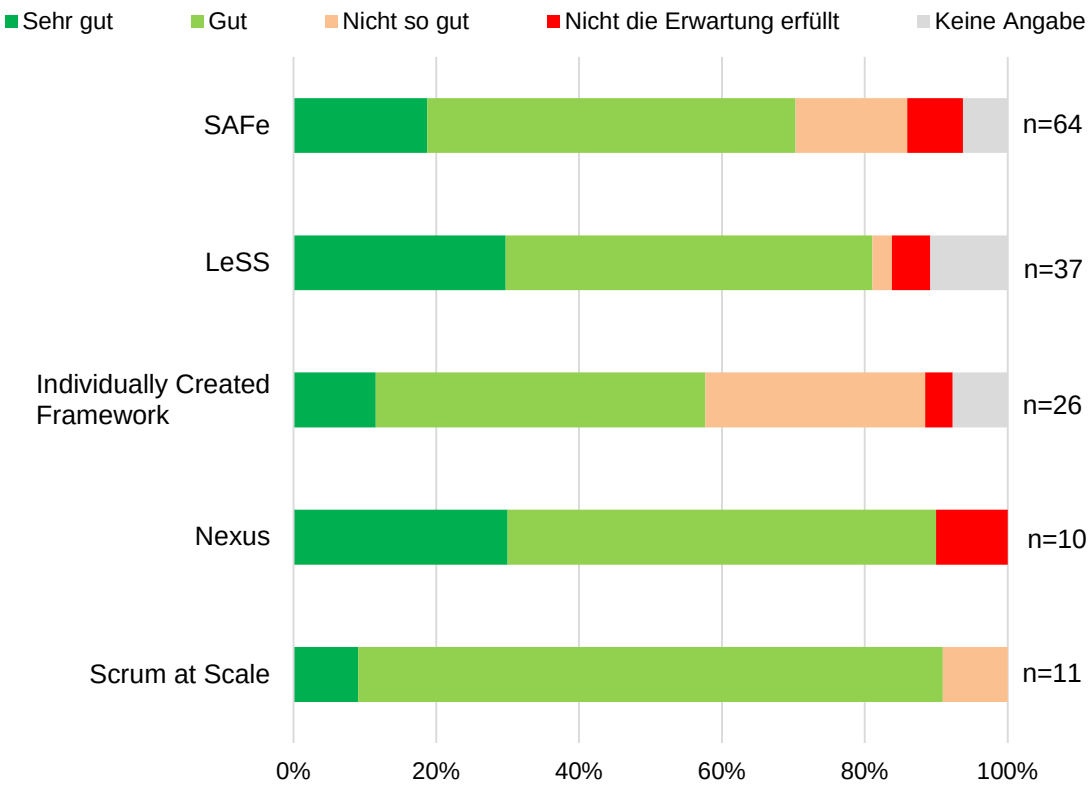


Quelle: Heupel Consultants

Programm-Management und Skalierung

Scaling Frameworks

Basierend auf Ihrer Erfahrung: Wie würden Sie SAFe, Nexus, LeSS, Scrum at Scale und Scrum und individuell entwickelte Frameworks einschätzen?*



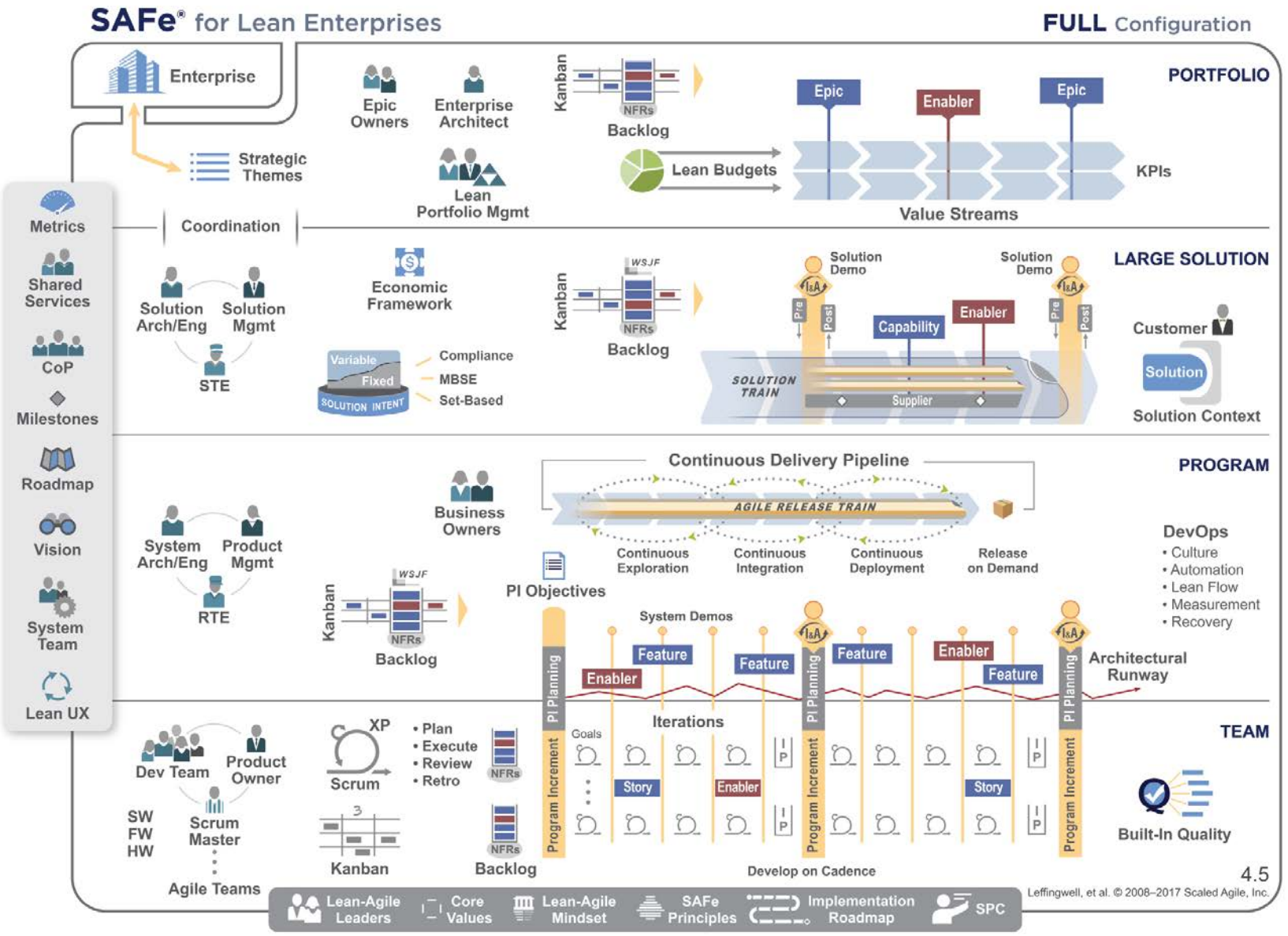
Bitte beachten: n teilweise sehr klein!

Scrum at Scale wird am besten bewertet; aber SAFe wird am häufigsten verwendet

Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

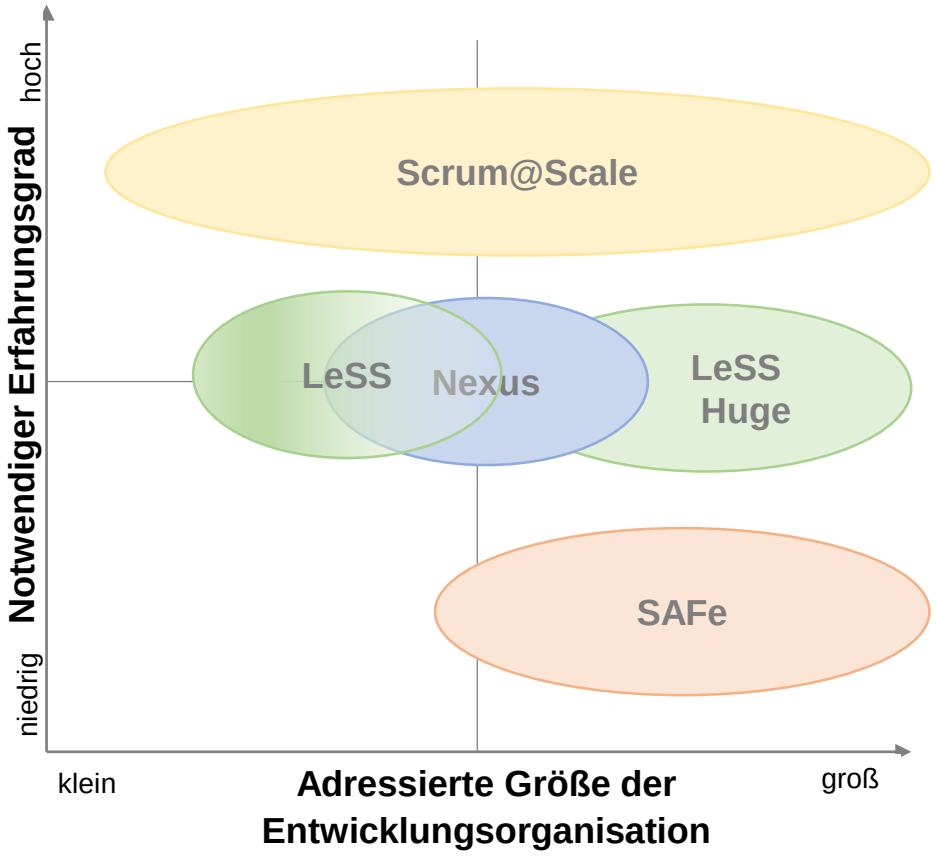
www.status-quo-agile.de

Platzhirsch – SAFe (Scaled Agile Framework)



© Leffingwell – Scaled Agile Framework

Einordnung Scaling-Ansätze



Grundlage: Master-Arbeit L. Bell

Meistgenannte agile Skalierungsansätze – „in a nutshell“

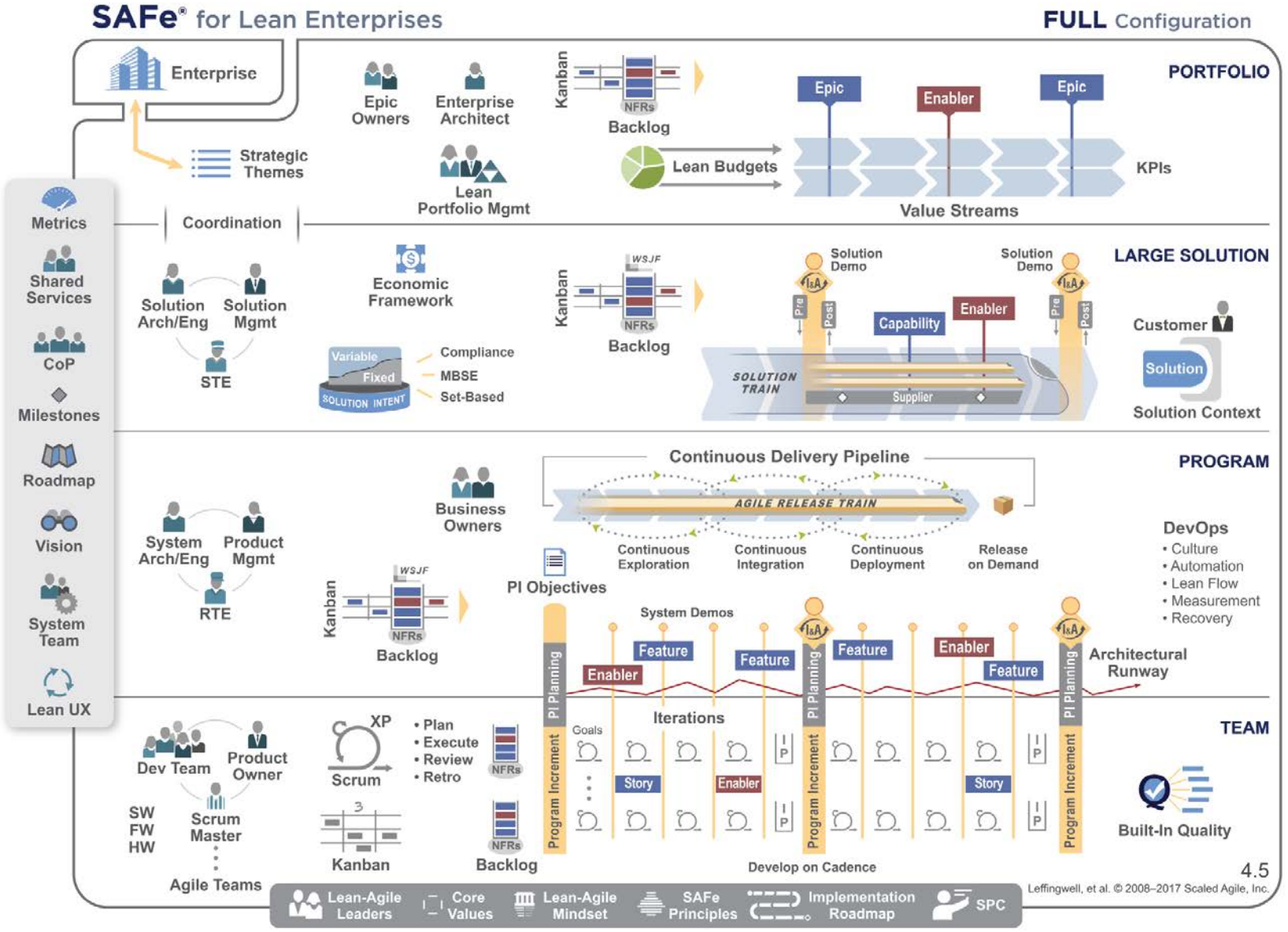
- **SAFe**
  - Extrem systematisch und umfassend
  - Berücksichtigt explizit „Agile Methoden“ (Scrum, Kanban) aber auch Lean- und Flow-Aspekte

- **LeSS**
  - Wesentlich offener – Verschiedene Regeln und Experimente
  - Basiert stark auf Scrum-Konzepten, Rollen, Vokabular
  - LeSS Huge für 8+ Teams

- **Scrum @ Scale**
  - Basiert auf Ansätzen von Sutherland / Brown
  - Notwendige Erweiterung des Scrum-Ansatzes um zu skalieren

- **Nexus**
  - Basiert auf einer Erweiterung des Scrum-Ansatzes durch Schwaber (Scrum.org)
  - Inzwischen durch umfassenderes Framework systematisch gestützt

SAFe (Scaled Agile Framework) - Grundstruktur



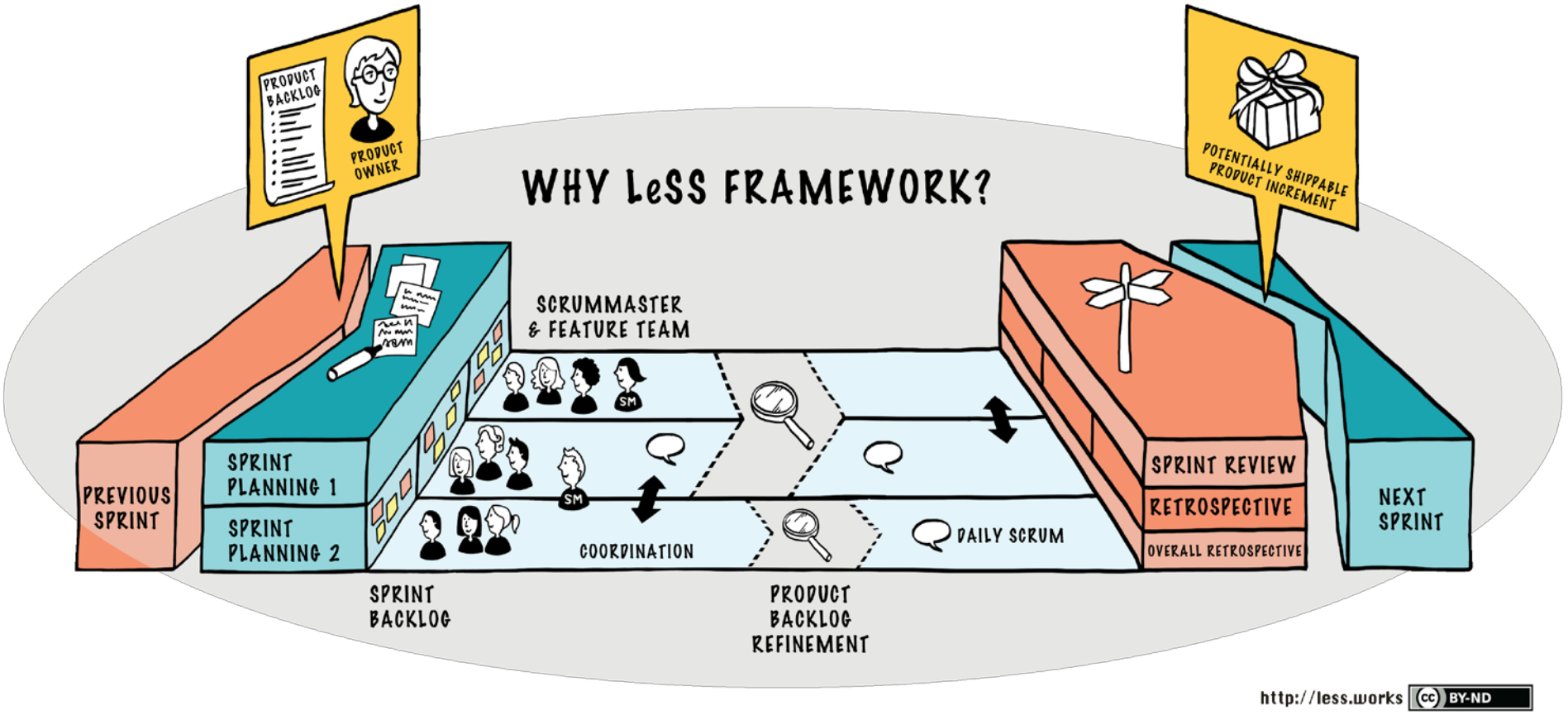
© Leffingwell – Scaled Agile Framework

Scaled Agile Framework by Dean Leffingwell

Work in progress

* u.a. Expertenbefragung
Aufbauend auf: Master-Arbeit L. Bell

LeSS Framework - Grundstruktur



Quelle: http://less.works

Large-Scale Scrum (LeSS) by Craig Larman and Bas Vodde

Work in progress

* u.a. Expertenbefragung
Aufbauend auf: Master-Arbeit L. Bell

Scrum@Scale – Grundstruktur

Work in progress

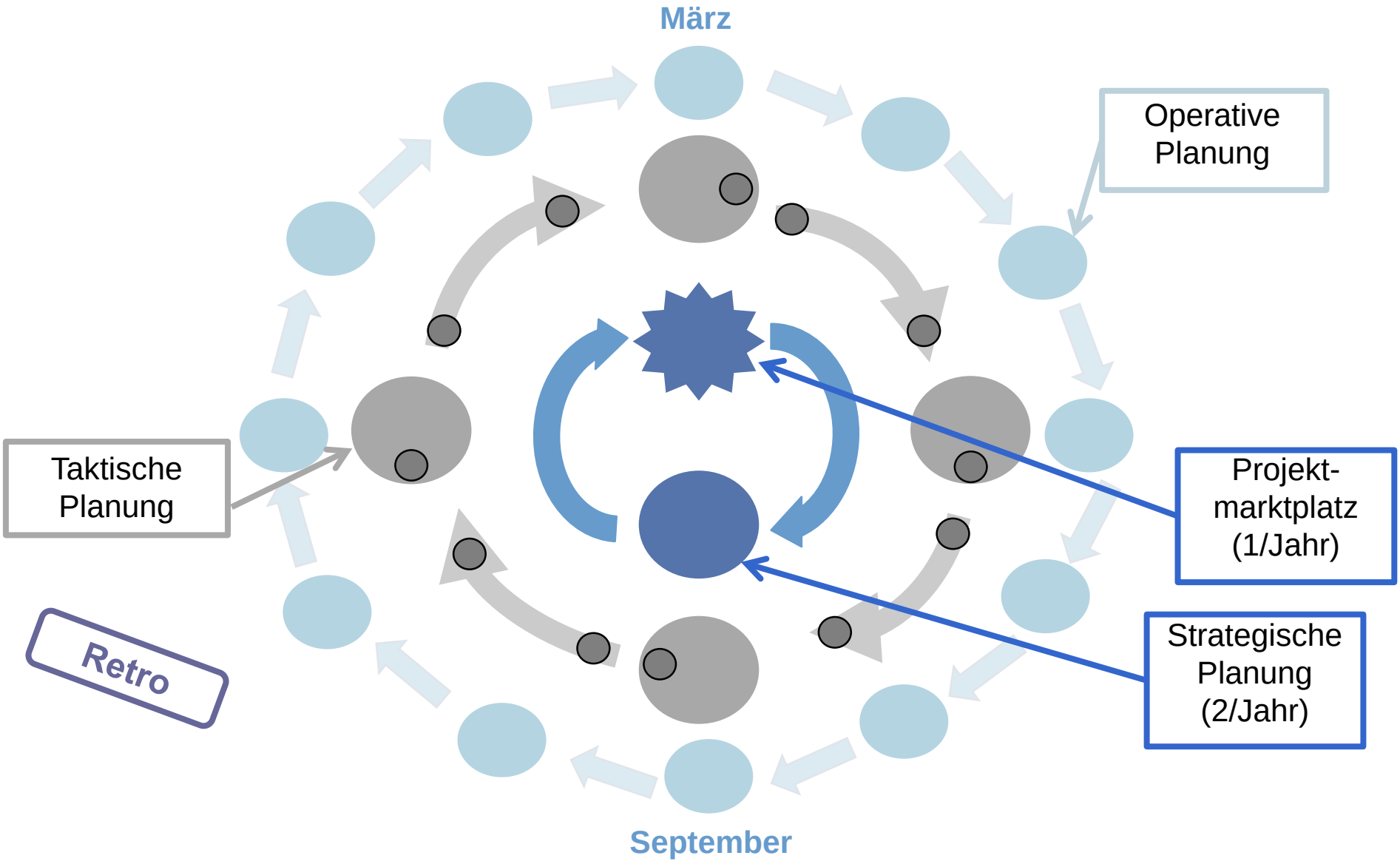
Quelle: Master-Arbeit L. Bell

Scrum @ Scale by Jeff Sutherland and Alex Brown

Work in progress

* u.a. Expertenbefragung
Aufbauend auf: Master-Arbeit L. Bell

Portfoliosteuerung – „Heartbeat“ als zentrales Element



In Erweiterung von Felchlin, Basler-Versicherungen
Inspired by SAFe und Heupel Consultants

Quintessenz – Skalierung und Programmmanagement

- Auch im Programm- und Portfoliomanagement bieten agile Methoden viele gute Ideen und Konzepte für das klassische PM

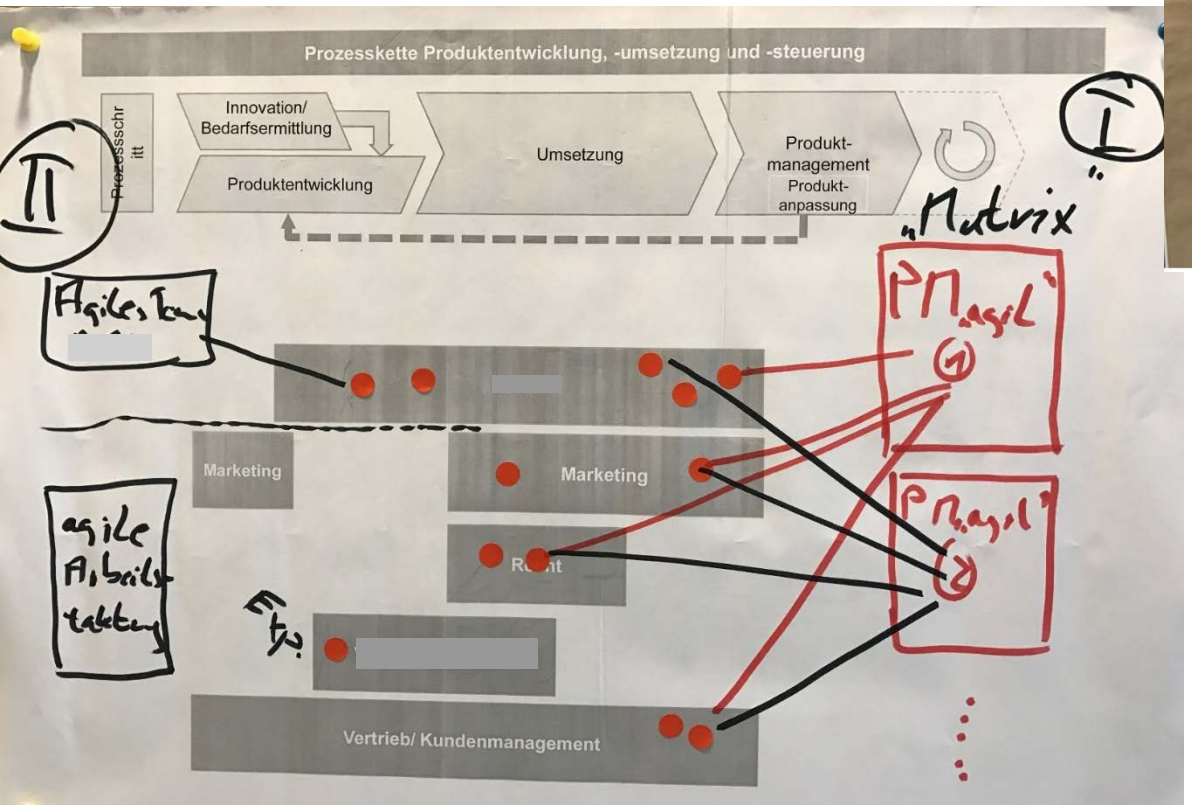
- Diese lassen sich meist hybrid und individuell ausgestalten, wenn der Grundgedanke verstanden wurde

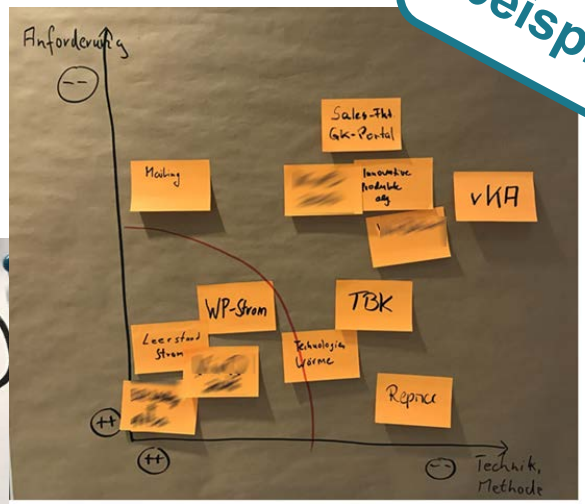
- Schließlich gilt auch im Skalierten

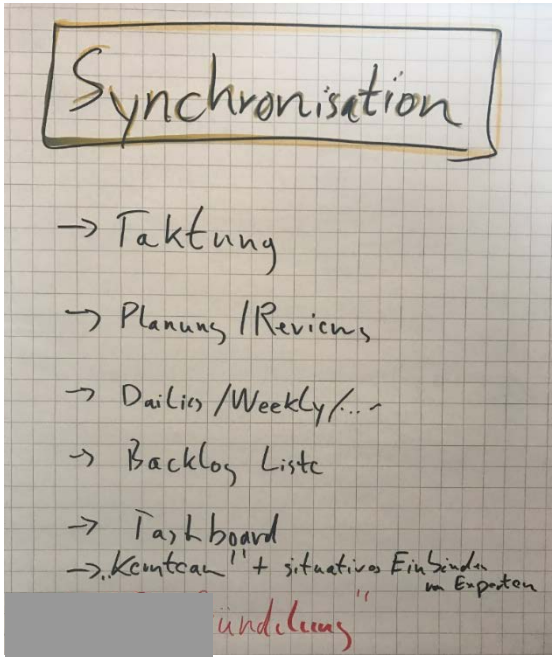
„***Individuals and interactions over processes and tools***"

Verknüpfung Agil ⇔ Klassisch - Praxisbeispiel

Projekt-beispiel







Quelle: Heupel Consultants

Den Kontext auf agile Methoden ausrichten

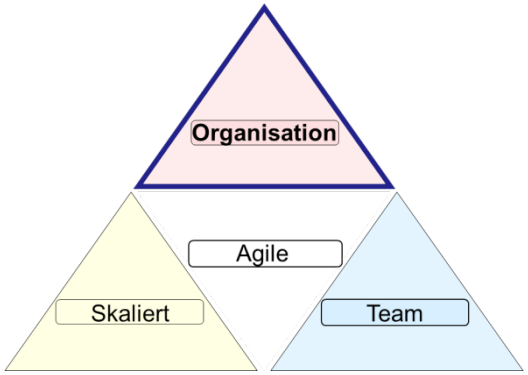
MyAgile-Praxiserfahrung: Umfeld und Auftraggeber als Schlüssel

Umfeld und **Auftraggeber**
sind oft der Schlüssel

* www.process-and-project.net/agilesPMO

Studie “agiles PMO” - Erkenntnisse

- **Allgemein**
  - PMO-Vorgehen sehr unterschiedlich,
    aber agile Methoden in Stichprobe **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

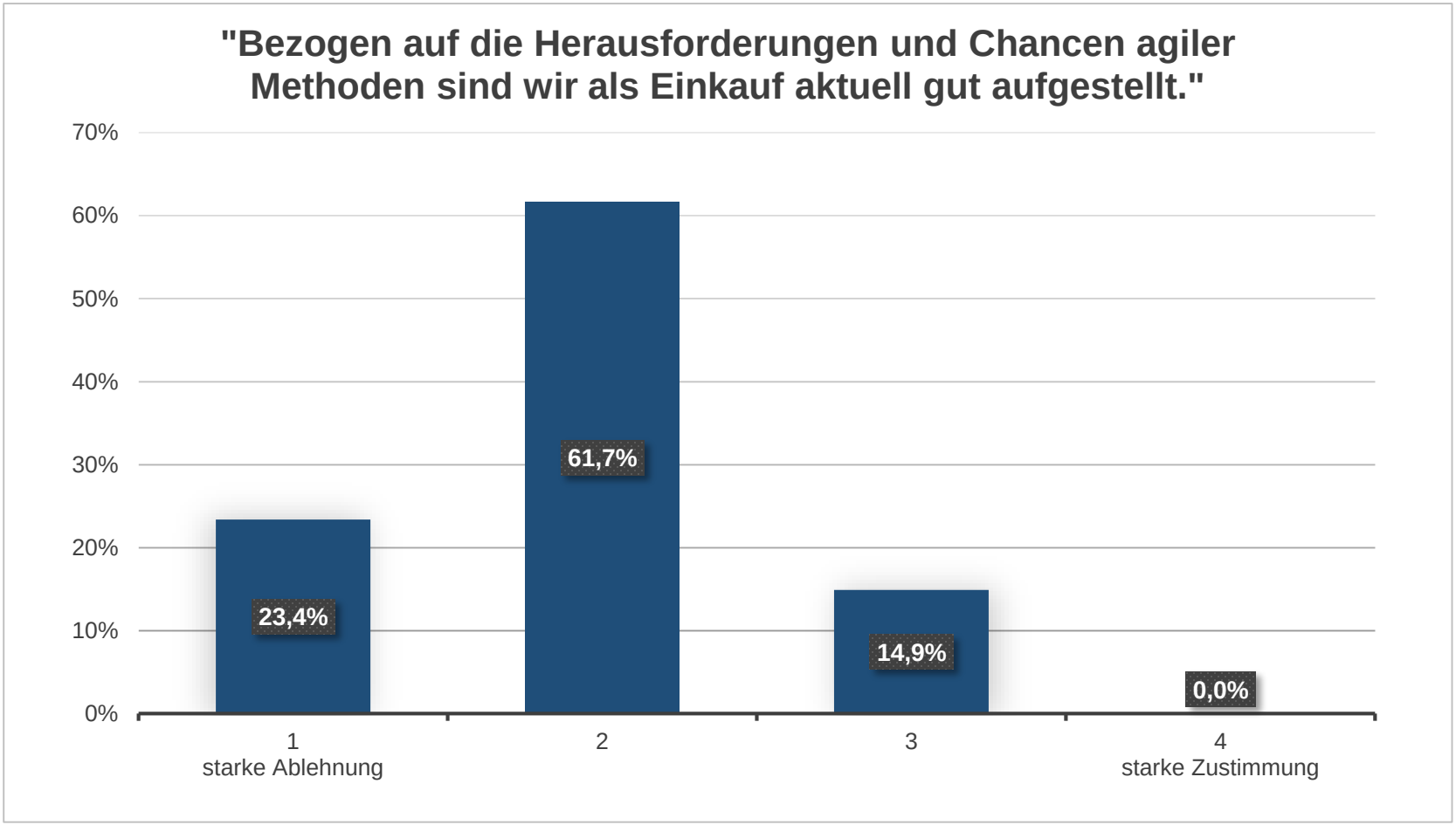
- **(Neu-)Aufstellung PMOs**
  - Meist **ergänzend** als Communities

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

Studienbericht: www.process-and-project.net/studien
Trainings/WS: www.process-and-project.net/workshops

Ist der Einkauf für die agilen Methoden gewappnet?

Mehr als 85% der Befragten sehen sich als Einkäufer bezüglich agiler Methoden nicht gut aufgestellt.



© Komus – https://www.process-and-project.net/studie-agiler-einkauf

(n = 47)

Quelle: Studie „agiler Einkauf" Komus/Heupel Consultants

Studienbericht: www.process-and-project.net/studien
Trainings/WS: www.process-and-project.net/workshops

Projektumfeld-Studie

Was macht Ihnen im Projekt das Leben schwer?

Was läuft gut?

Wo sollten Organisationen und PMOs ansetzen?

Studie mit dem Projektmagazin - ab 25. September.

Teilnehmer profitieren von Studienbericht und Workshop-Verlosung.

www.projektmagazin.de/oekosystem-projekt

Auf dem Weg zur Nutzung agiler Potenziale

Vorgehen - Beispiel

Praxis-beispiel

	Prozesse	Team	Monitoring	IT-Architektur	Tools	Kultur & Fähigkeiten	AG Rolle	Sonstiges	
Etappe 1	Prozess XY	...	E-2-E	...	...	Agile Fähig-keiten			Schlüssiges Szenario
Prüfung									
Etappe 2	...	...		...	...	...	...	...	Schlüssiges Szenario
Prüfung									
Etappe 3	...		...	...		...	...		Schlüssiges Szenario
Prüfung									
Etappe n									

Zielvision
laufende Entwicklung

Quelle: Komus/Heupel Consultants

Aktuelle Aktivitäten

Studien www.process-and-project.net/studien

- **Mein Digital Profil** www.mein-digital-profil.de
- **Stacey Portfolio Analyse** www.process-and-project.net/spa
- **Status Quo Agile** www.status-quo-agile.de
- **Studie „Agiler Einkauf“** www.process-and-project.net/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

Process and Project

www.process-and-project.net

Workshops www.process-and-project.net/workshops

- Agile Methoden im PM
- Agiles PMO
- BPM-Compass
- Projektmanagement Erfolgsfaktoren (Inhouse)
- Agiler Einkauf

11. **Praxisforum** Prozess- und IT-Management (12. Juni 2018) www.praxisforum.eu
3. **Praxiswerkstatt** Digitalisierung und Agilität (13. Juni 2018) www.praxiswerkstatt.eu

Agile Meets Regulation

Clash or Synergy: Agility and Regulatory Demands in Pharma & Medtech companies

Agenda (Auszug)

- **Keynote: The Future belongs to Agile organizations**
  Prof. Dr. Ayelt Komus, University of Applied Sciences in Koblenz
- **Bridging the gap between Regulations and Agility**
  Christoph Piller, Business Unit Manager Life Science & Healthcare, msg industry advisors
- **The right combination is the key: Realizing the advantages of Scrum in a regulated project environment with given constraints**
  Claus-Peter Koch, CEO, Heupel Consultants Schweiz
- **Open Panel Discussion**
- **Get Connected – Apéro and Networking** with experts from different companies and the speakers

Basel, 27. September 2017, 15.00 - 19.00 Uhr

Weitere Informationen:
www.heupel-consultants.de/index.php/news/24-veranstaltung/97-agile-meets-regulations.html

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