Hybrid, bimodal und Co

Empirische und praktische Erkenntnisse zu Status-Quo, Chancen, Grenzen und Realisierungskonzepten

34. Internationales PM Forum

Nürnberg

24. Oktober 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

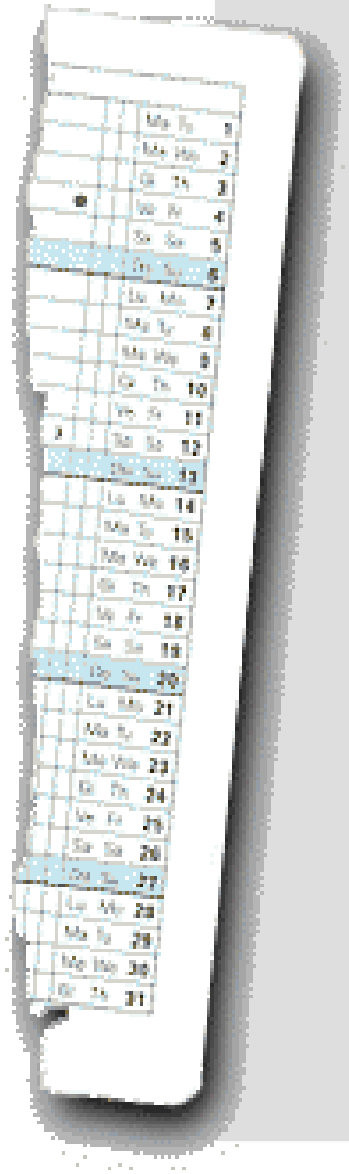
Agil und Klassisch – Jetzt geht es an die Umsetzung

„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?
- Agile Methoden einbinden und skalieren
- Vorgehen

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

www.komus.de/oekosystem-projekt

Studien, Workshops, Veranstaltungen

Studien

- Mein Digital Profil ww.mein-digital-profil.de
- **Status Quo Agile**
- **Projektumfeldstudie**
- Studie „Agiler Einkauf“
- Multitasking im Projektmanagement
- BPM Compass
- 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

www.process-and-project.net/studien

Workshops

- Webinar Scrum und agile Methoden
- Agiles Projektmanagement
- Agiles PMO
- Agiler Einkauf
- BPM Compass
- Projektmanagement Erfolgsfaktoren (Inhouse)

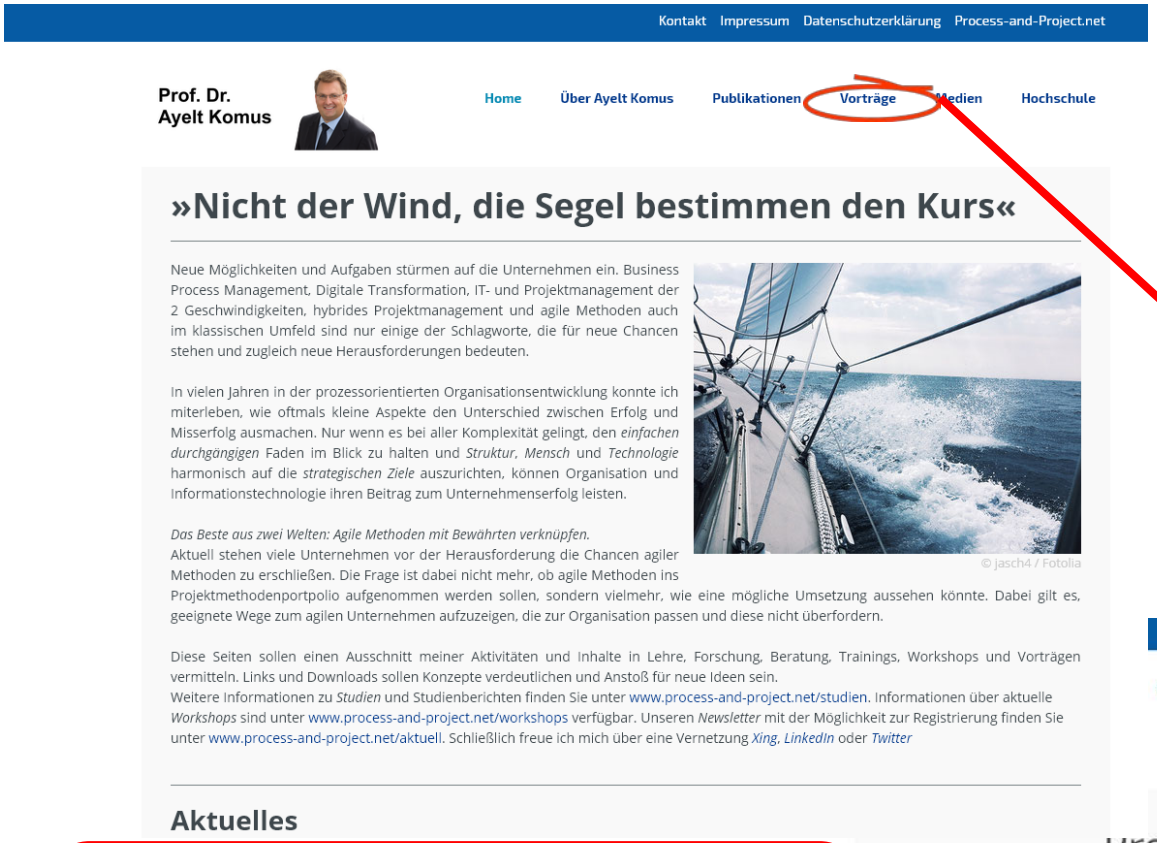
www.process-and-project.net/workshops

Veranstaltungen

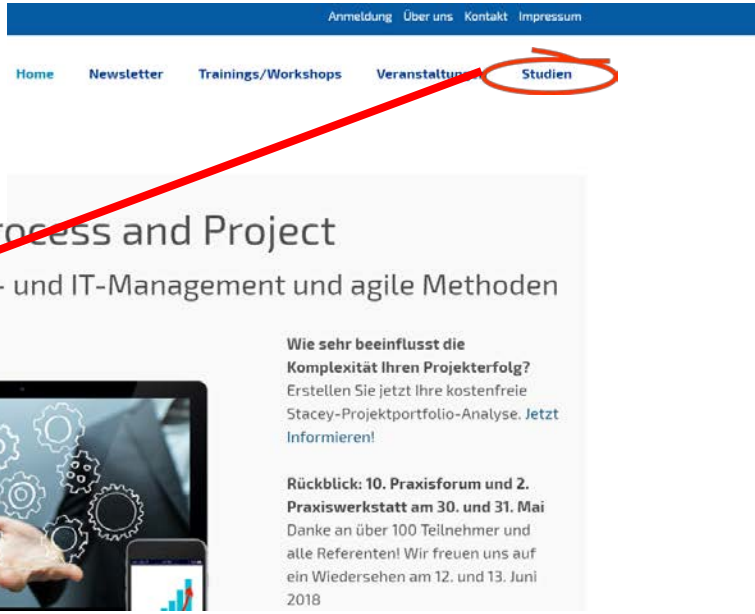
- **11. Praxisforum Prozess- und IT-Management**
  (12. Juni 2018) www.praxisforum.eu
- **2. Praxiswerkstatt Digitalisierung und Agilität**
  (13. Juni 2018) www.praxiswerkstatt.eu

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

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

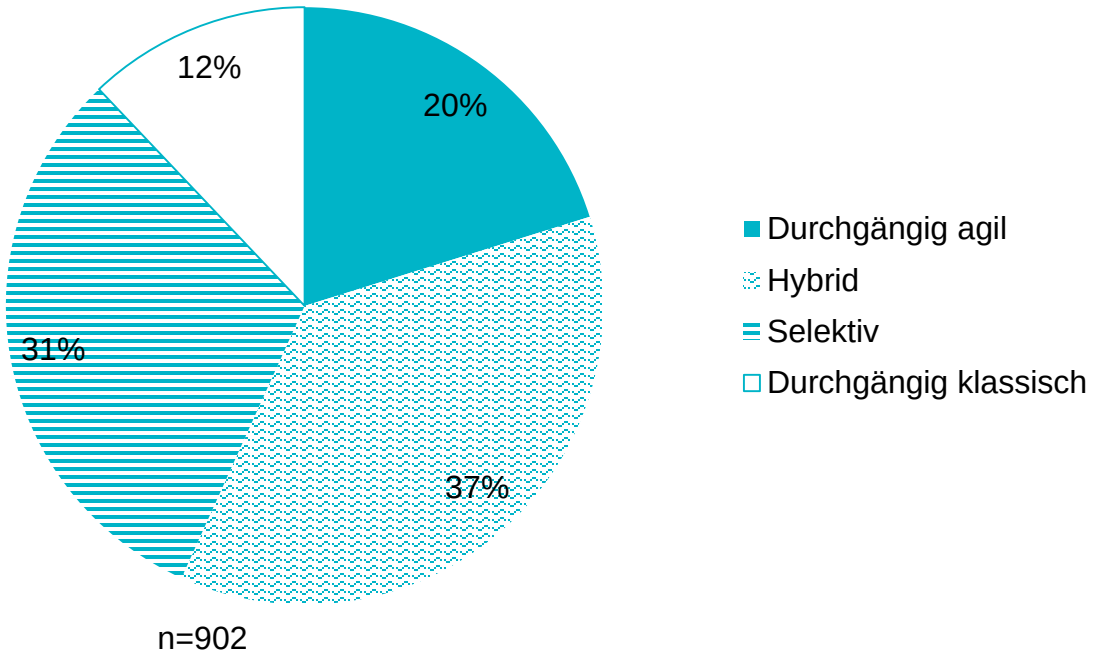
Erhebung in Q3 und Q4 2016
Über 1.000 Teilnehmer aus über 30 Ländern

www.status-quo-agile.net

www.status-quo-agile.de

Anwendungsfelder und Verbreitung

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



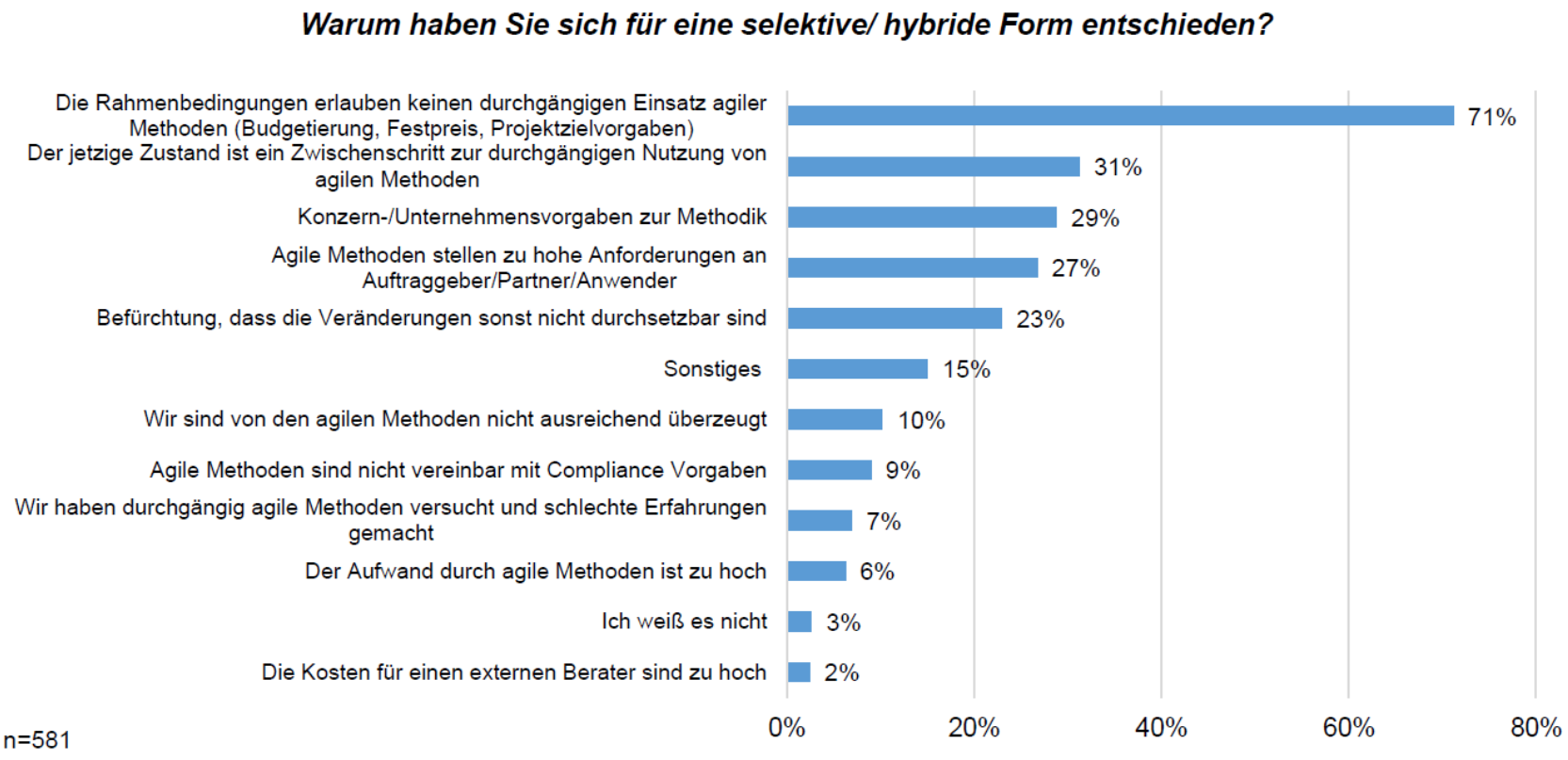
n=902

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

Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

www.status-quo-agile.de

Gründe für selektive/hybride Nutzung



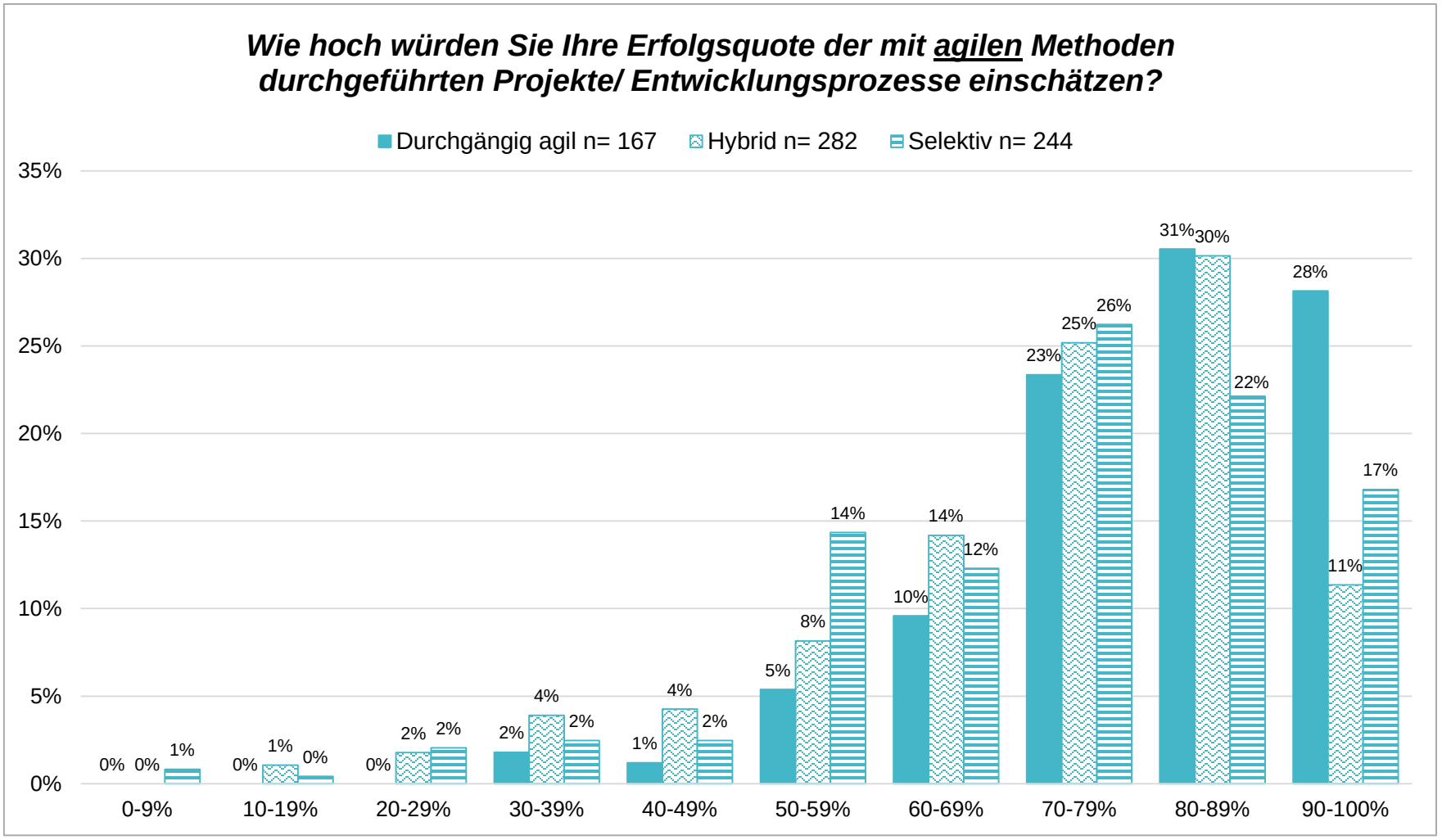
(Antworten aus den Gruppen „Hybrid“ und „Selektiv“ – Mehrfachantworten möglich)

Wichtigster Grund für nicht durchgängig agile Nutzung: „Rahmenbedingungen“, dann mit Abstand „Zwischenschritt“

Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

www.status-quo-agile.de

Nutzen und Erfolg



Durchgängig Agile Methoden weisen die höchste Erfolgsquote auf

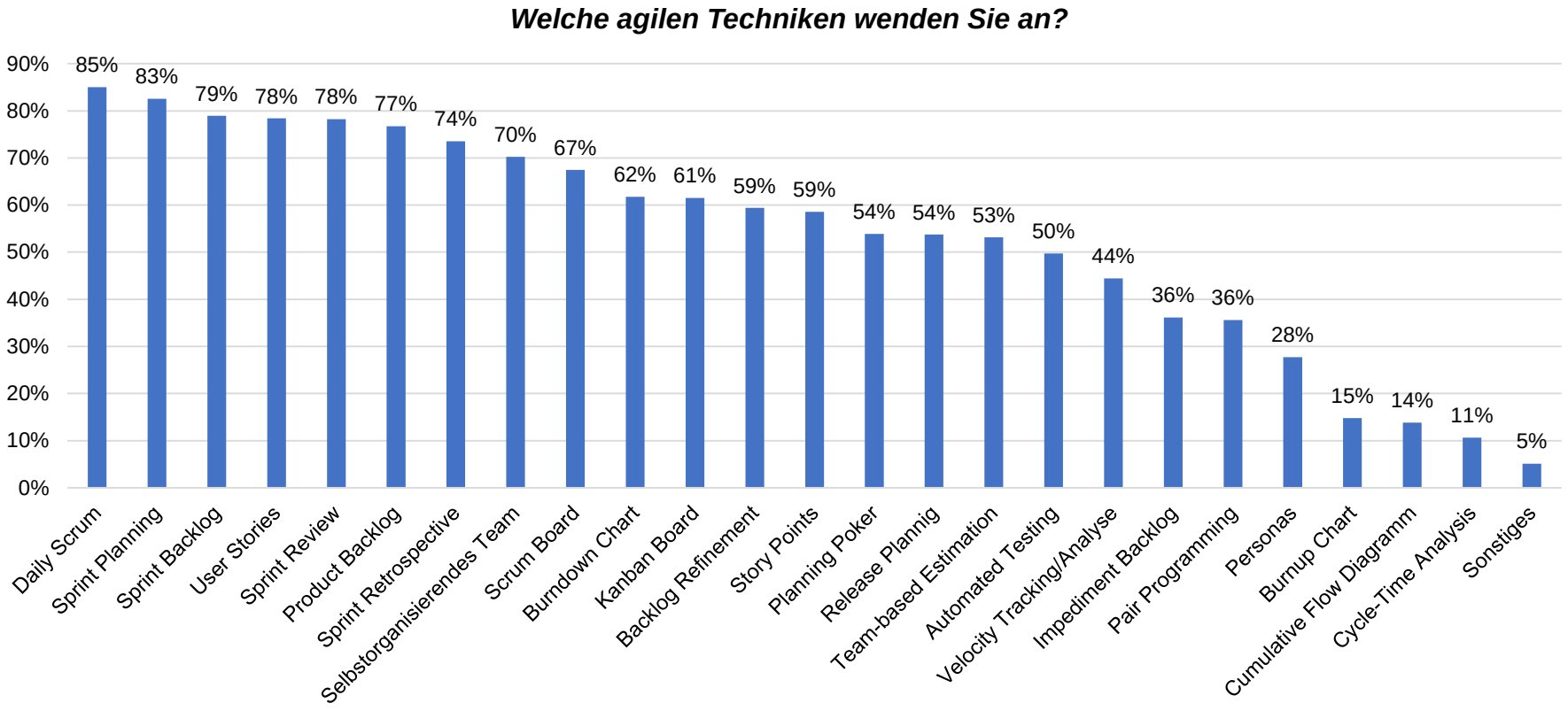
Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

www.status-quo-agile.de

Agile Methoden einbinden und skalieren

Hybrid

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

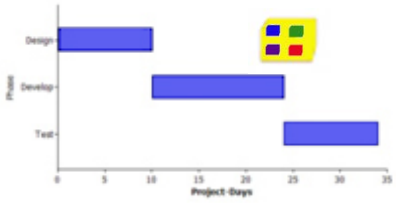
Water-Scrum-Fall

Hybrides Projektmanagement: Water–Scrum–Fall

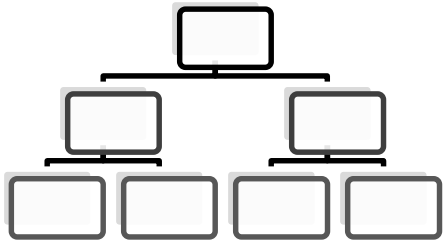
Water – **Scrum** – **Fall**

Planung

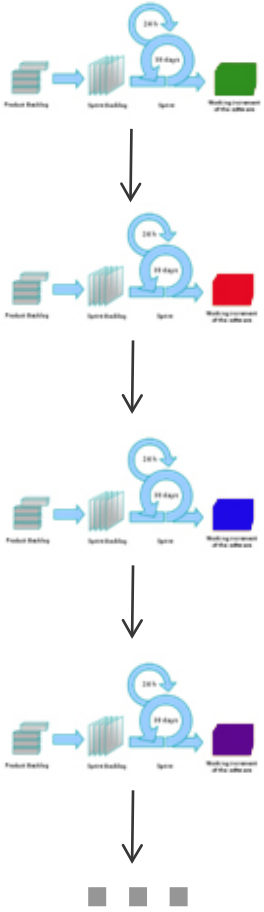
Gantt



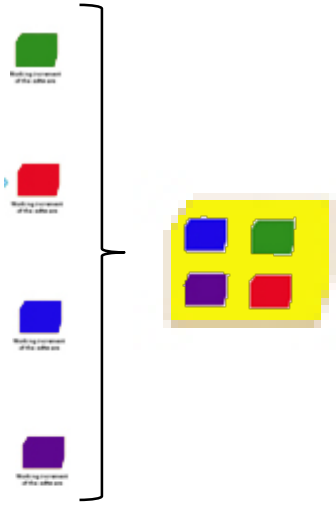
PSP



Realisierung



Auslieferung

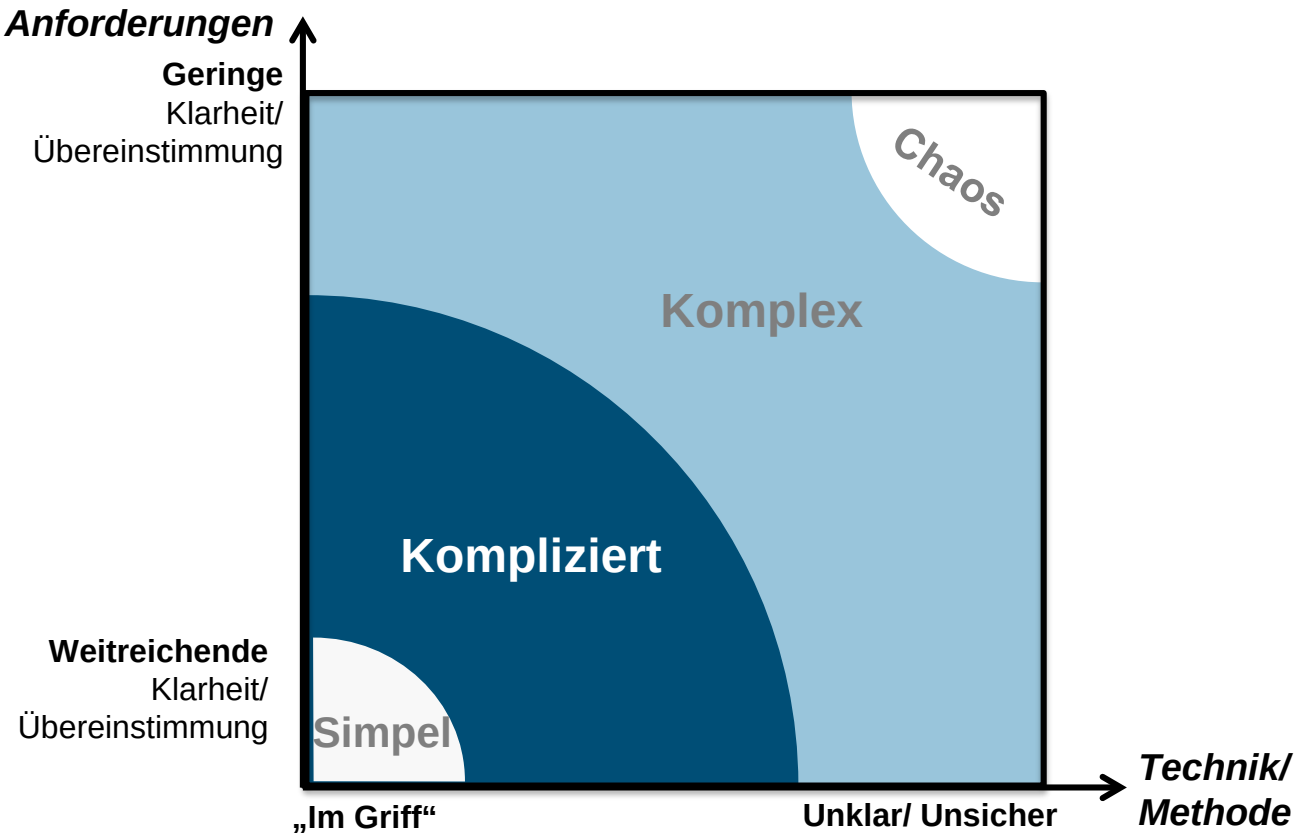


Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

www.status-quo-agile.de

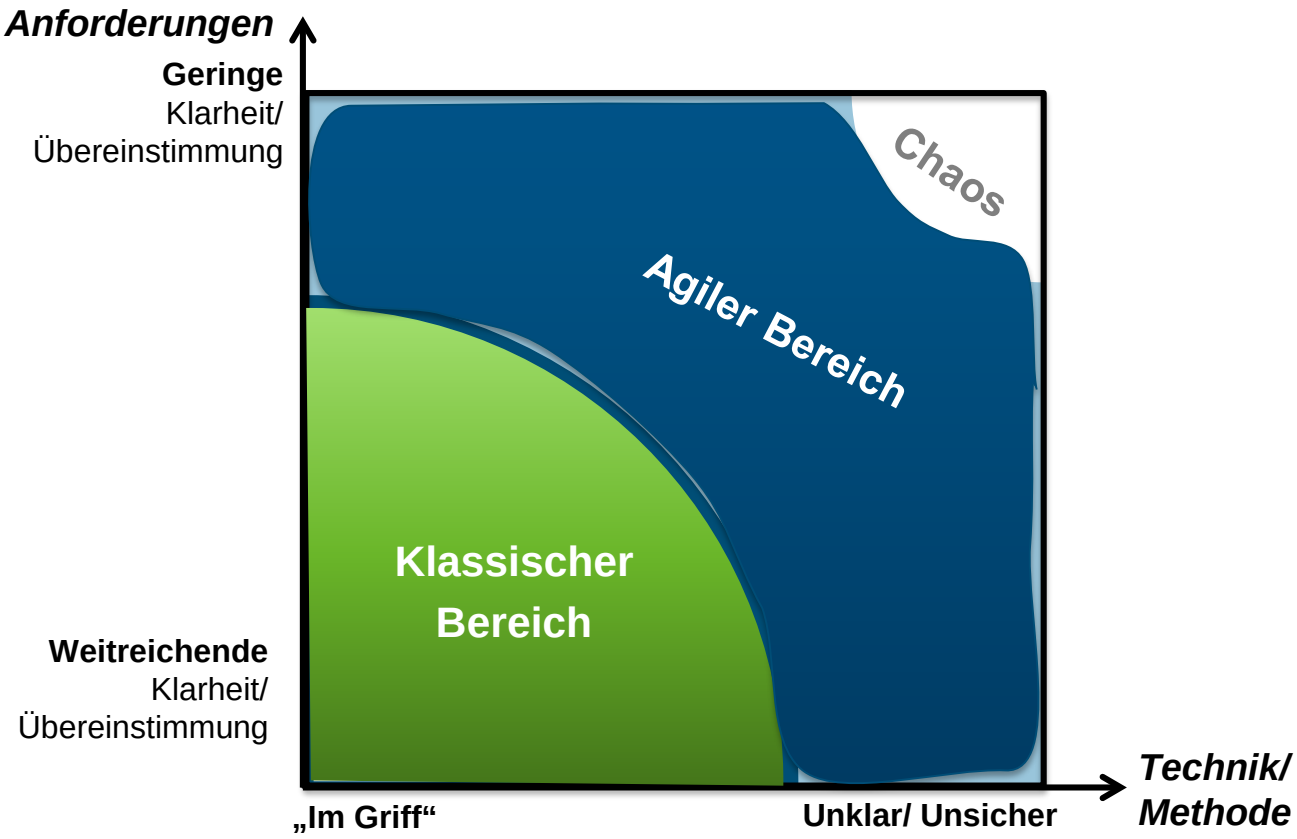
Welche Projekte wie managen?
Agiles und hybrides Projektportfolio

Komplex versus Kompliziert – Stacey Matrix



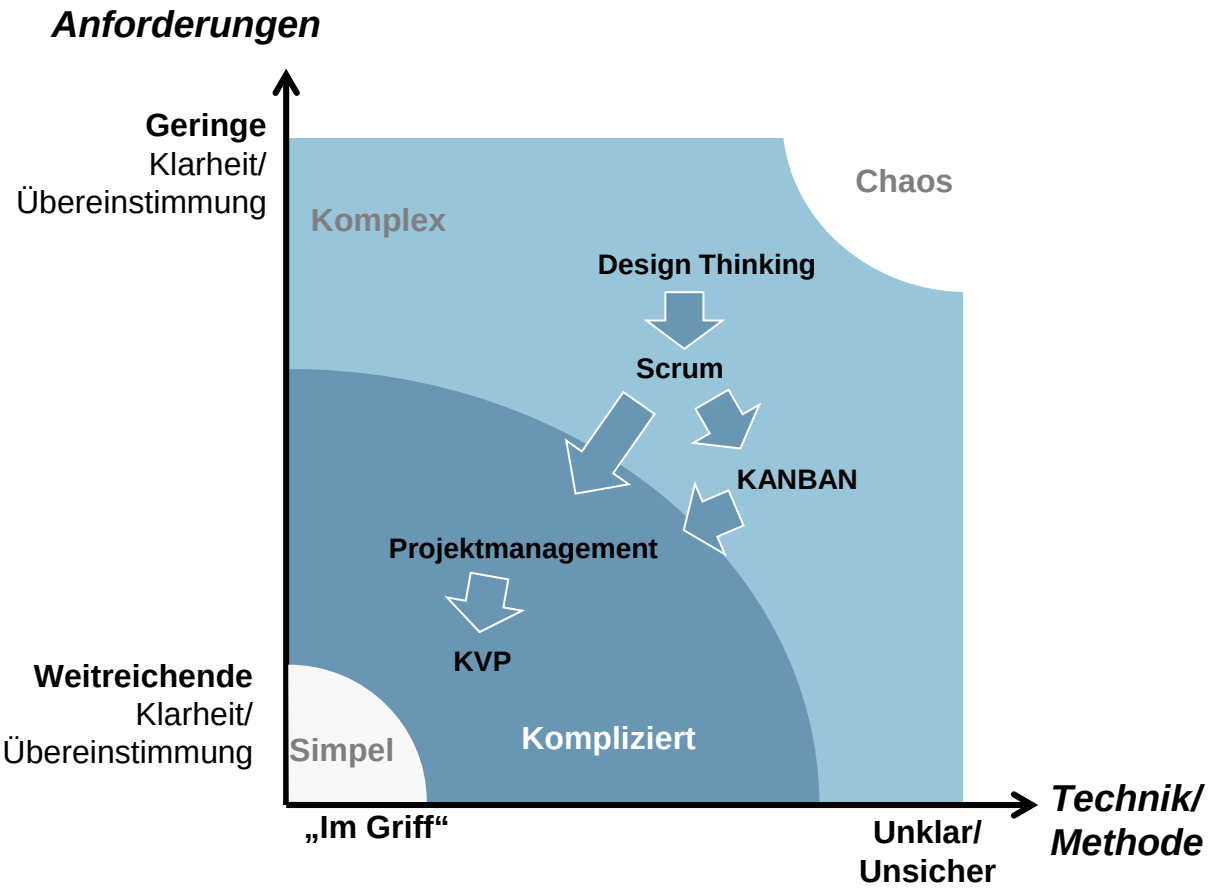
Nach: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

Komplex versus Kompliziert

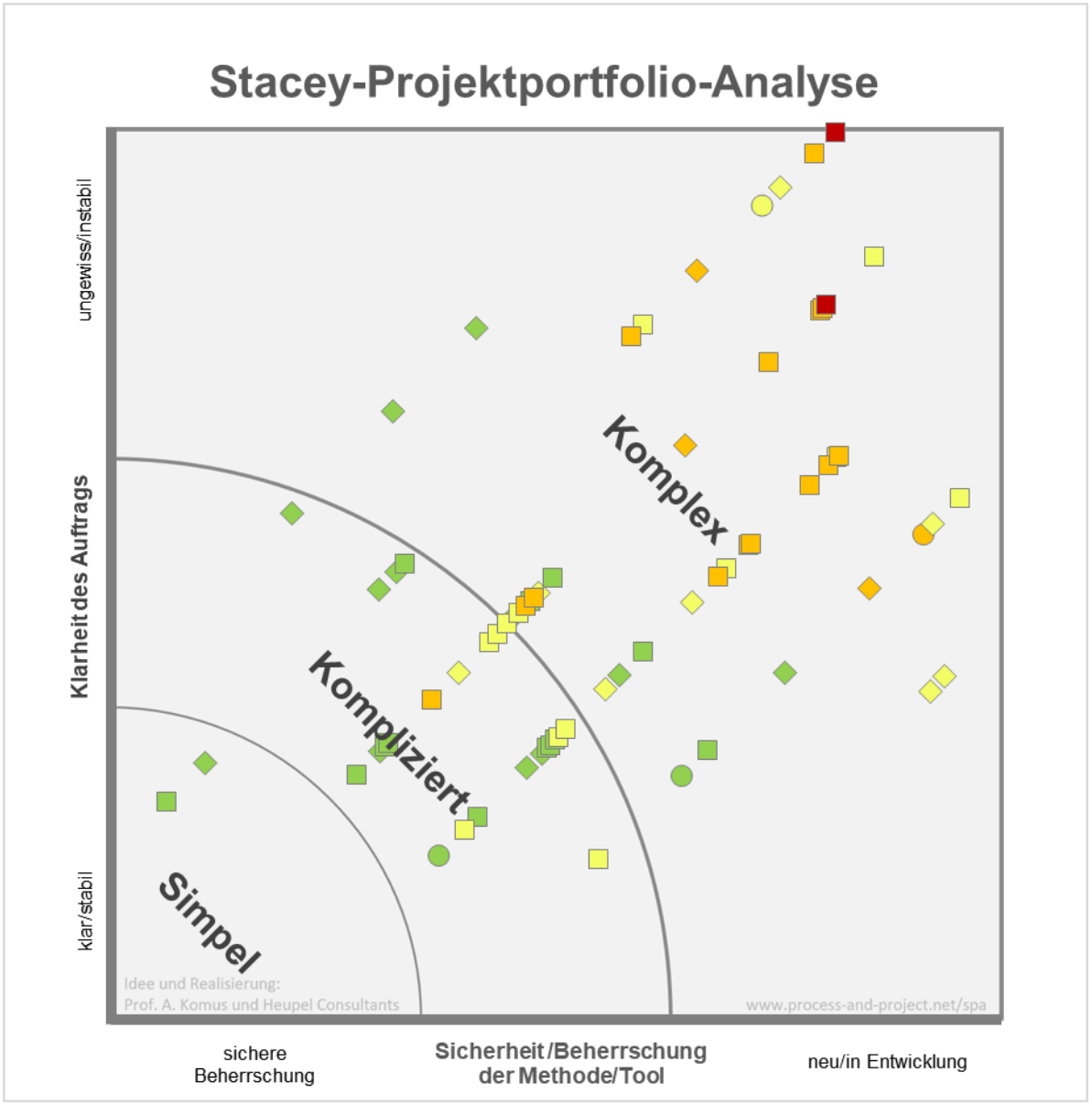


Nach: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

Sinnvolle Methoden in Abhängigkeit von Komplexität



Stacey Portfolio Analyse



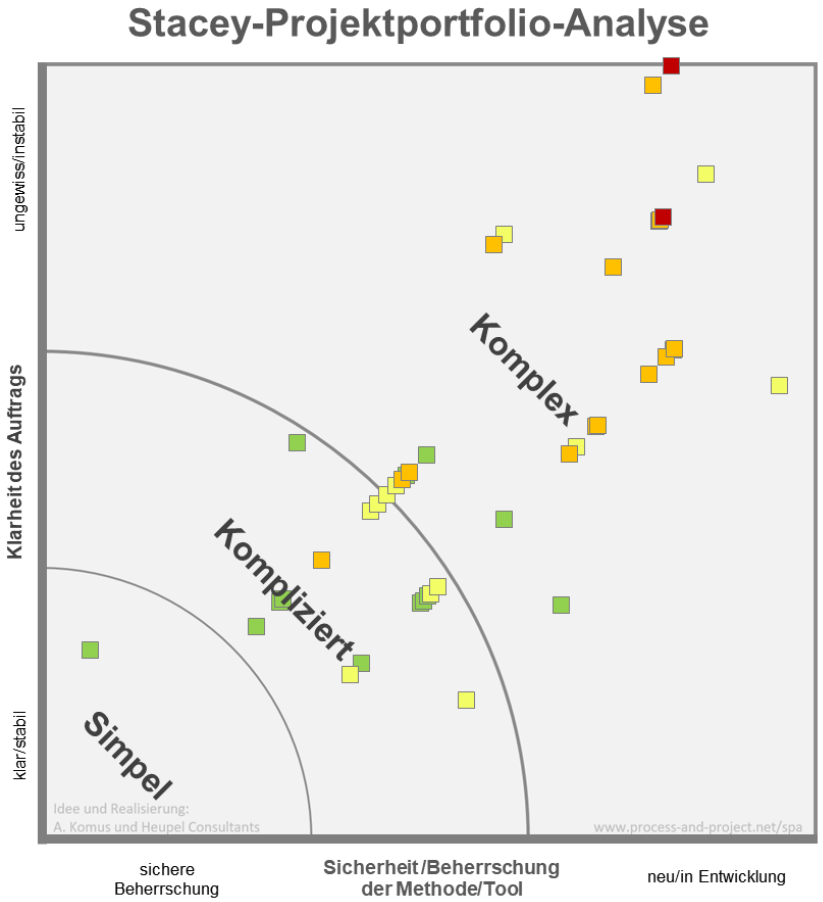
- Klassisches PM
- Gemischt / Hybrid
- Agil
- Erfolgreich
- Eher erfolgreich
- Eher weniger erfolgreich
- Weniger erfolgreich

Basis: 77 Projekte aus 12 Unternehmen

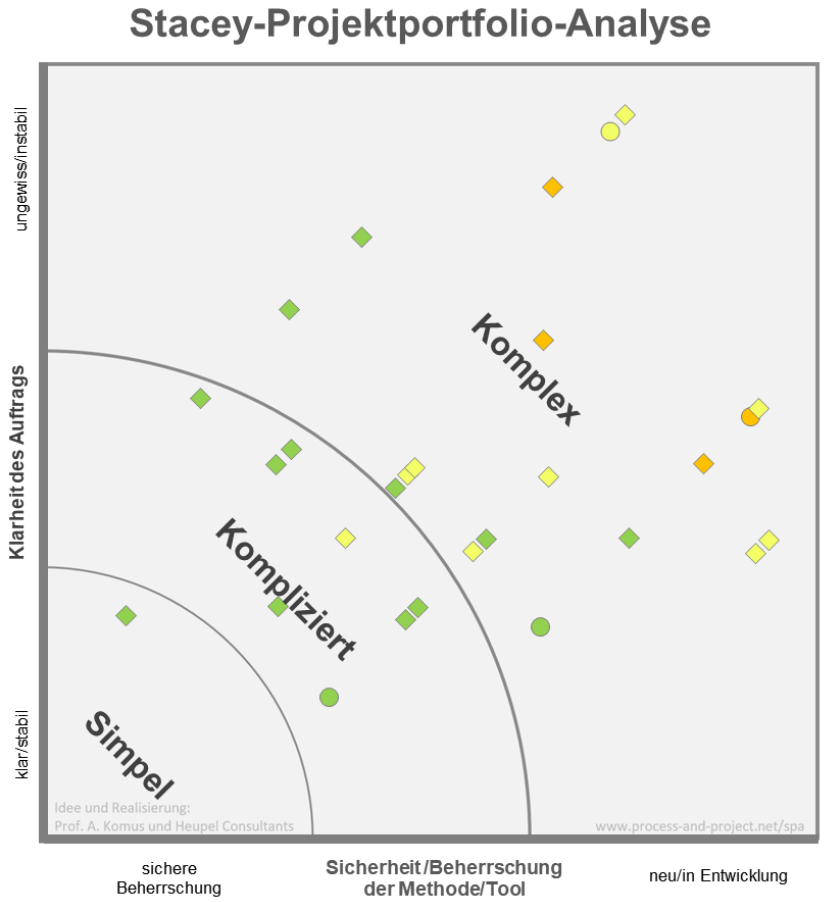
https://www.process-and-project.net/spa

Stacey Portfolio Analyse – Vergleich Klassisch zu Agil/Hybrid

Klassisches PM



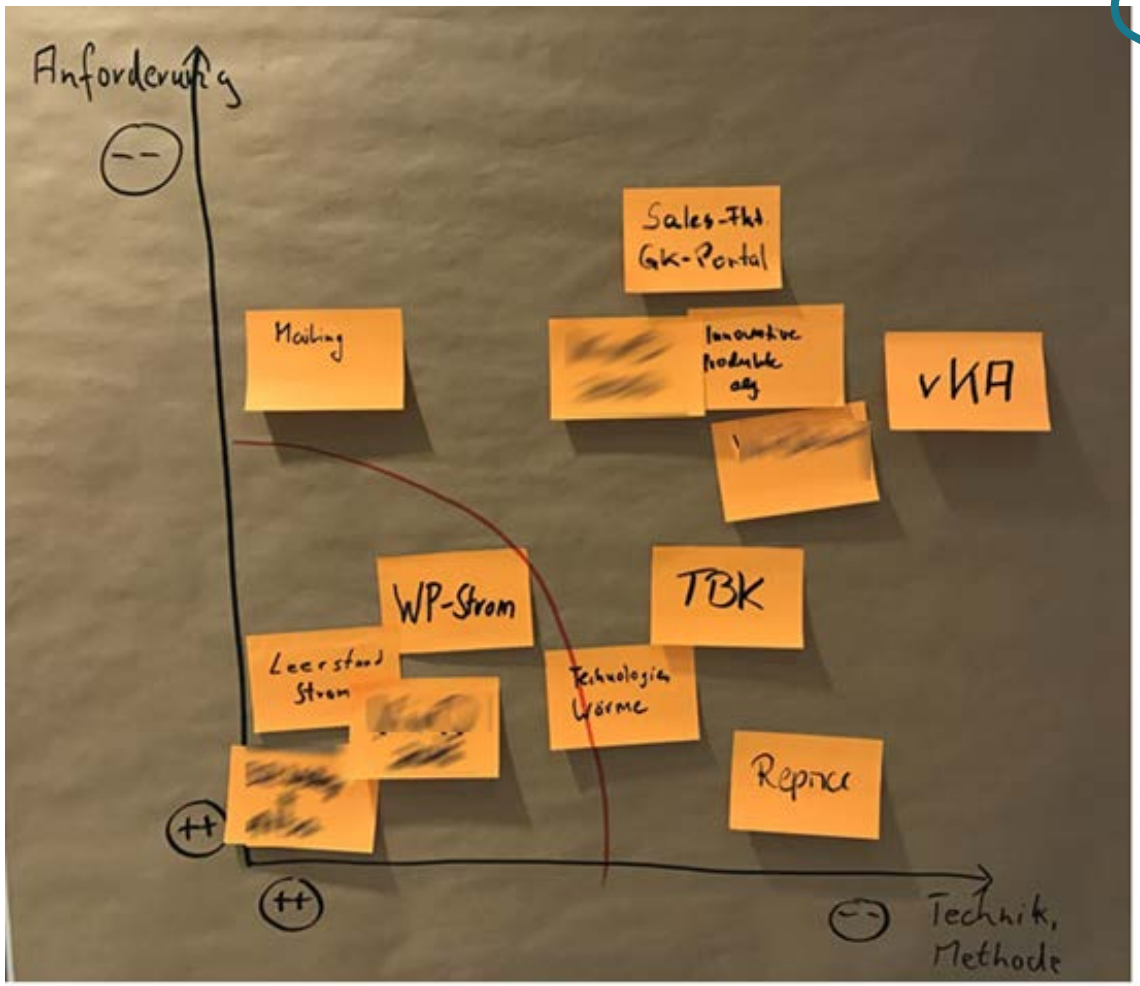
Agile/Hybrid



Basis: 77 Projekte aus 12 Unternehmen

Stacey Matrix als Basis der Methodenwahl in der Praxis

Projekt-beispiel

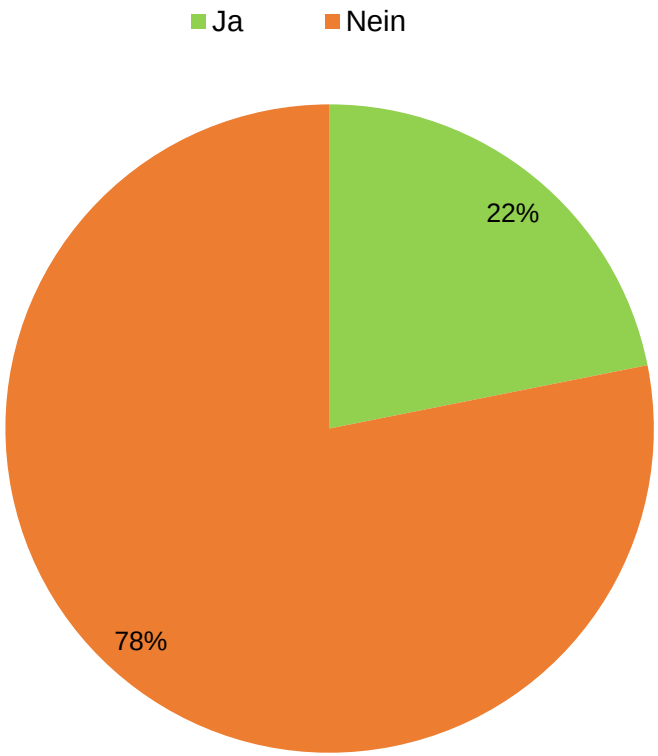


Quelle: Heupel Consultants

Programm-Management und Skalierung

Skalierung

Haben Sie eine Skalierungsmethode oder Scaling Framework im Gebrauch?



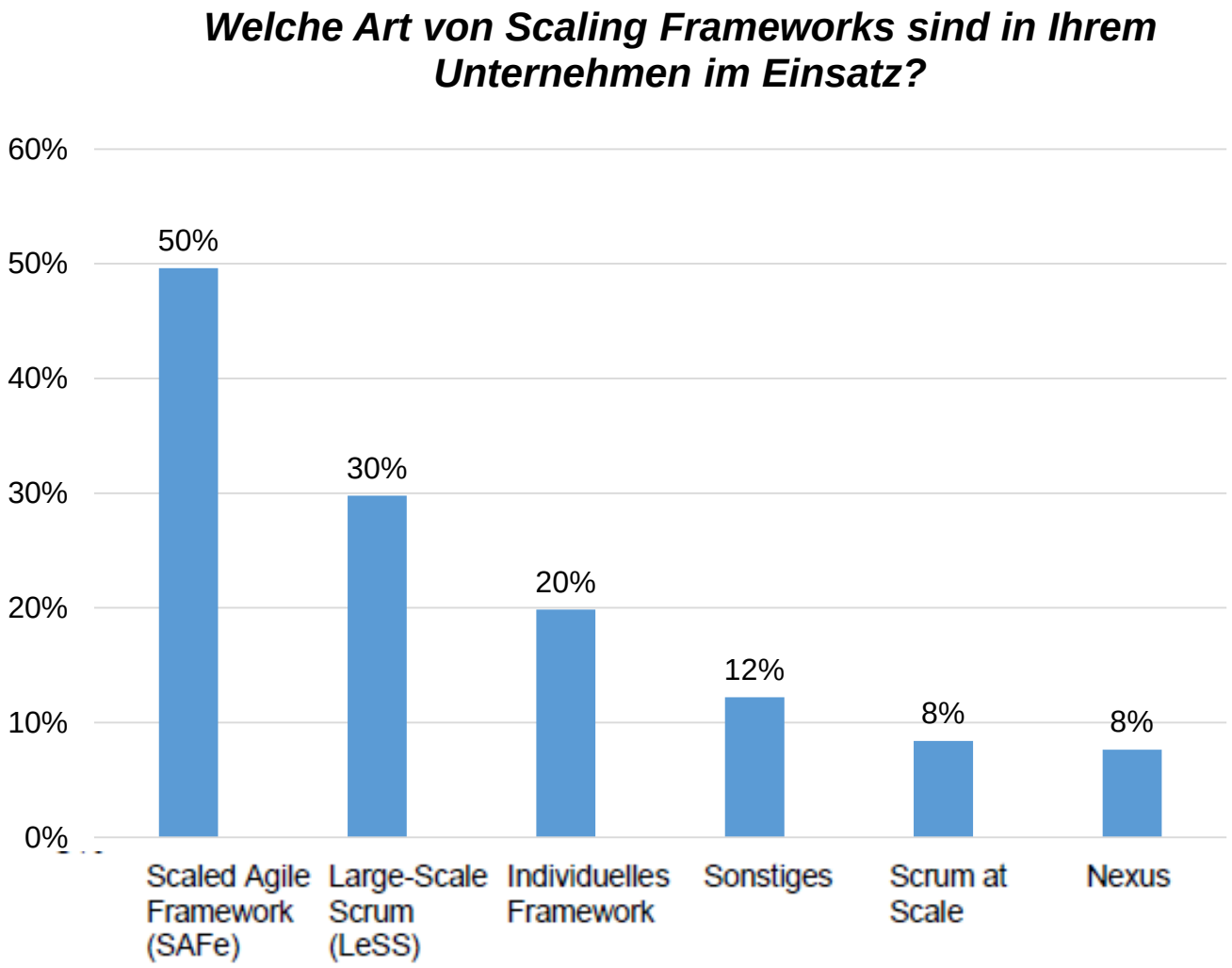
n=631

Skalierungsmethoden
(noch) nicht stark vertreten

Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

www.status-quo-agile.de

Genutzte Scaling Frameworks



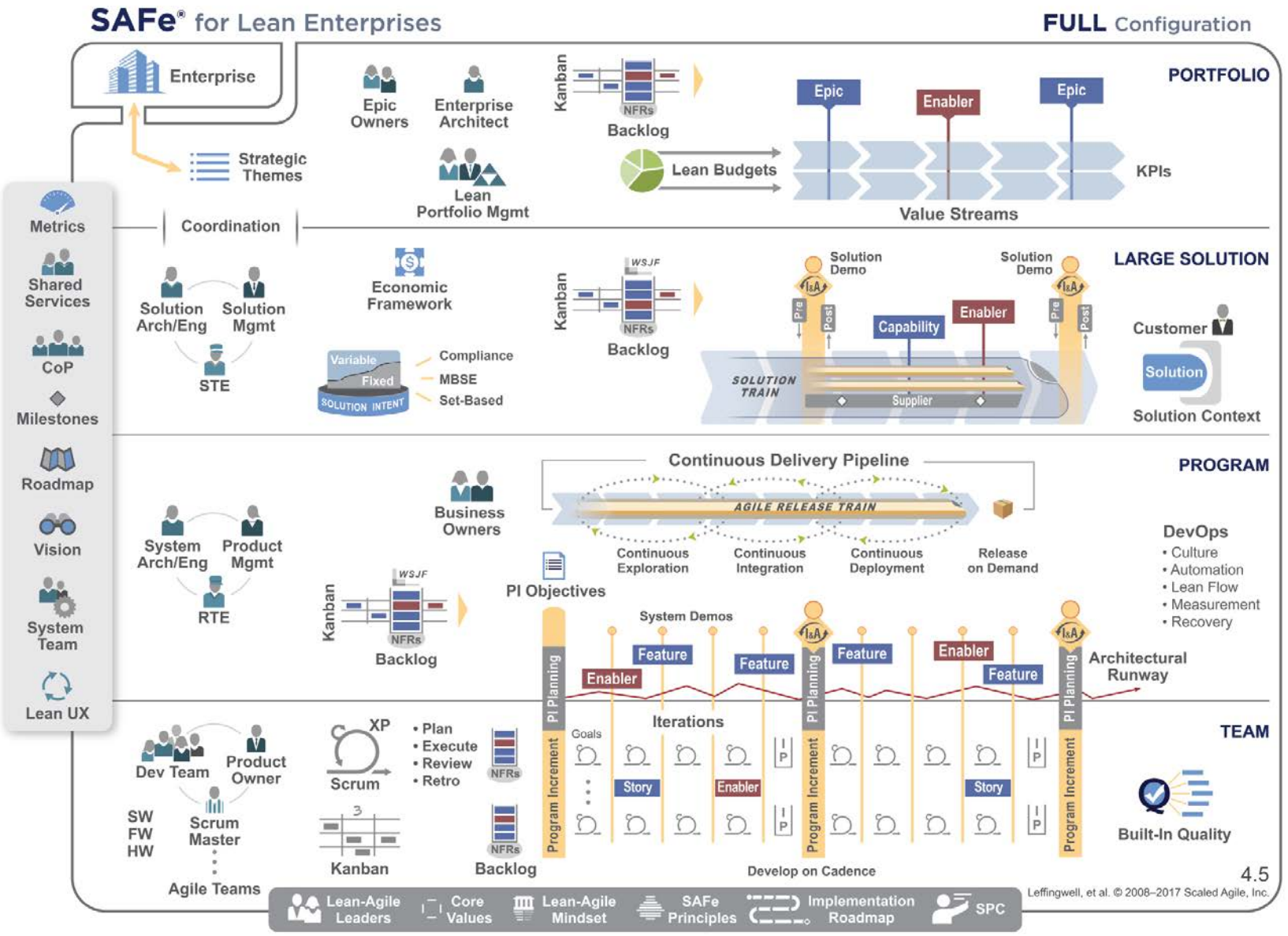
n=131

(Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil", „Hybrid" und „Selektiv" – nur eine Antwort möglich)

Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

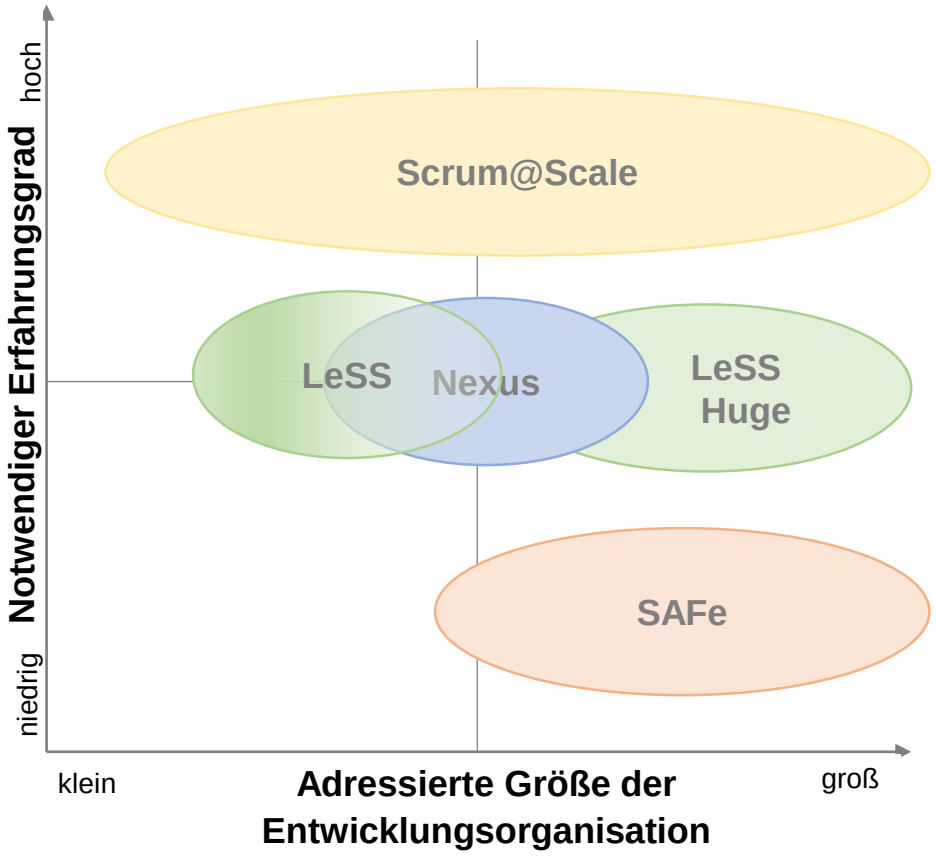
www.status-quo-agile.de

Platzhirsch – SAFe (Scaled Agile Framework)



© Leffingwell – Scaled Agile Framework

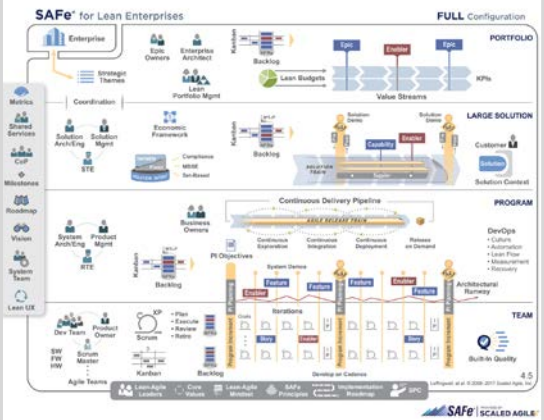
Einordnung Scaling-Ansätze – „organisierte“ Ansätze



Grundlage: Master-Arbeit L. Bell

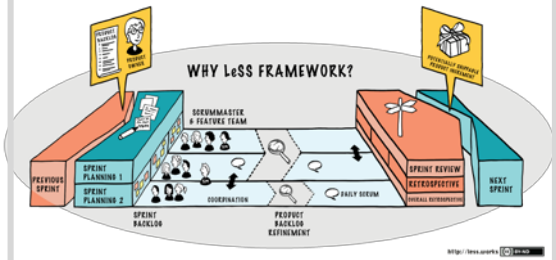
Agile Skalierungsansätze

SAFe



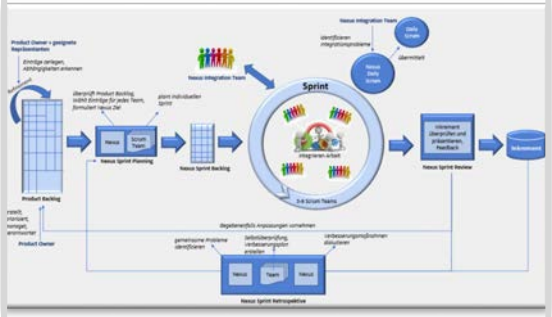
© Leffingwell – Scaled Agile Framework

Less



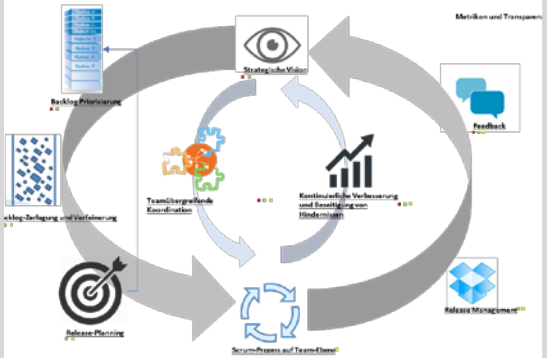
Quelle: http://less.works

Nexus



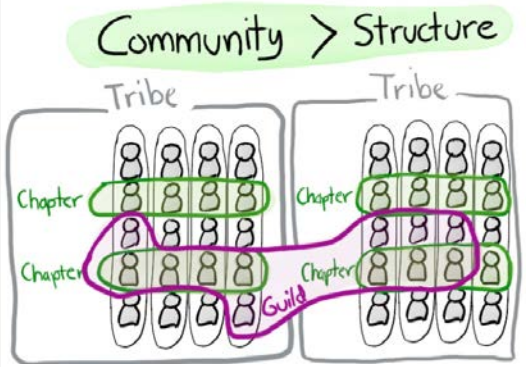
Quelle: Master-Arbeit L. Bell
auf Basis Nexus (Schwaber et. al.)

Scrum@Scale



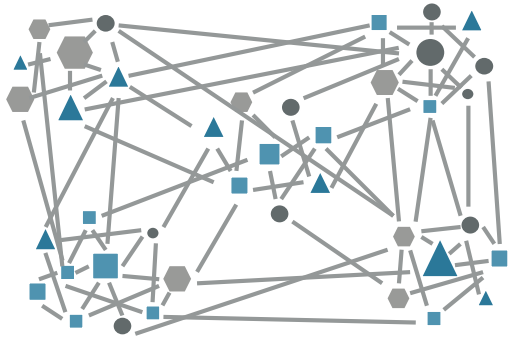
Quelle: Master-Arbeit L. Bell
auf Basis Scrum@Scale (Sutherland et al.)

Spotify Model



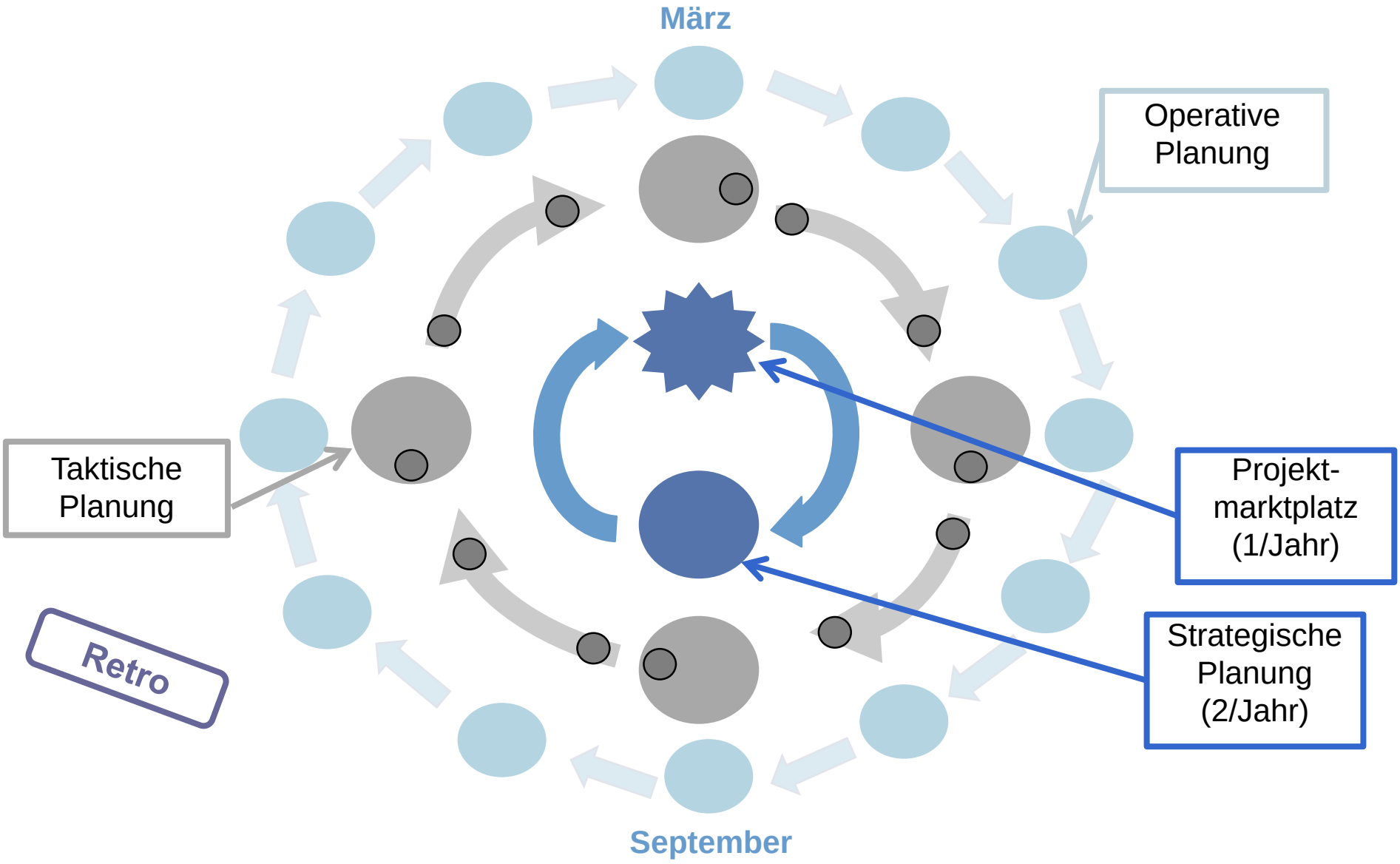
Quelle: Henrik Kniberg
(https://labs.spotify.com/2014/03/27/spotify-engineering-culture-part-1/)

Team of teams



Basierend auf: S. McChrystal: Team of Teams

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

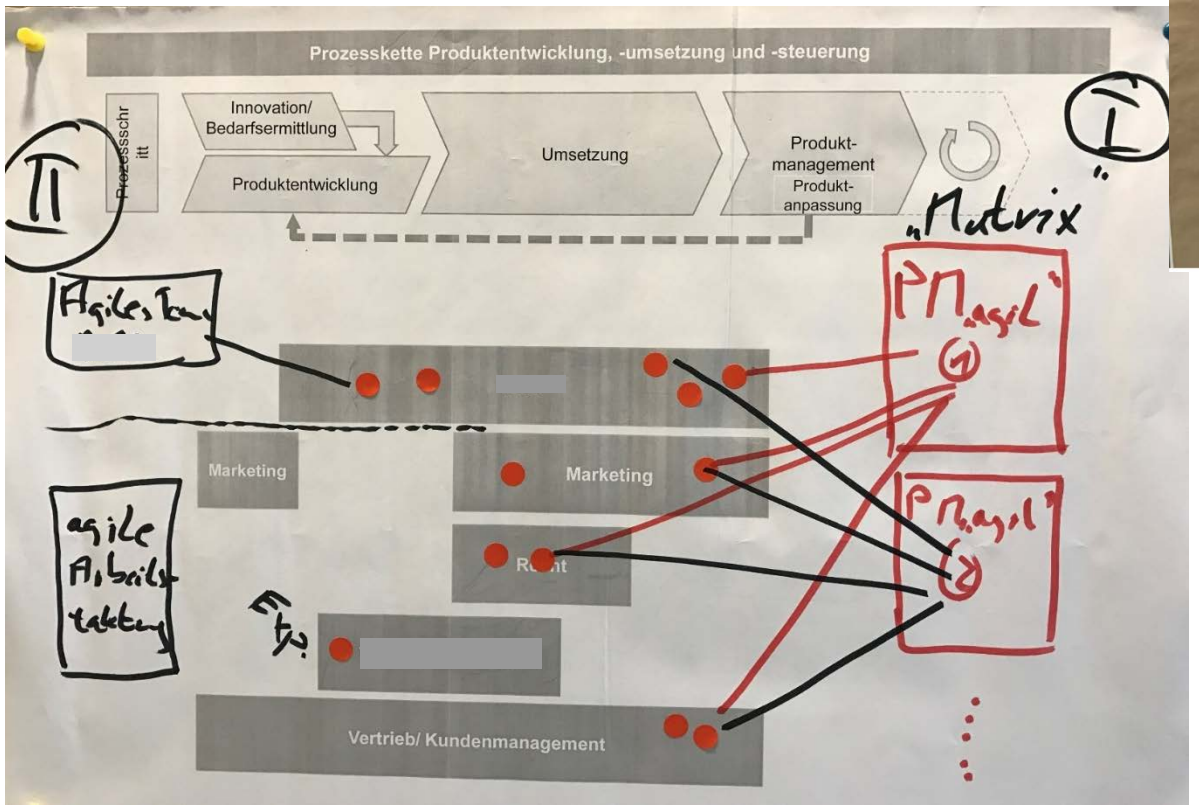
- Diese lassen sich meist hybrid und individuell ausgestalten, wenn der Grundgedanke verstanden wurde

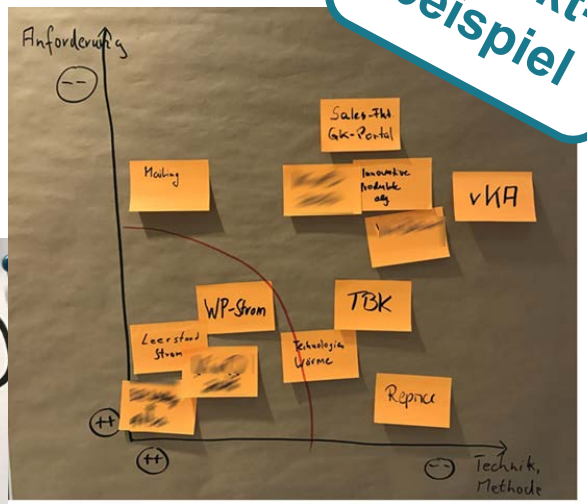
- Schließlich gilt auch im Skalierten

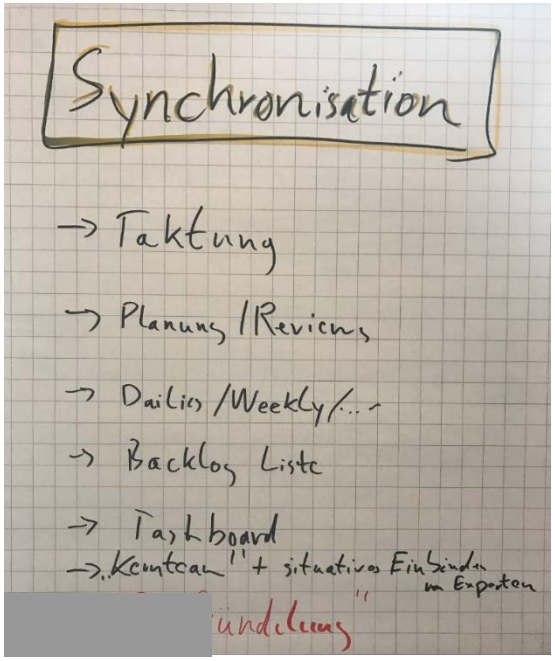
„***Individuals and interactions over processes and tools***"

Verknüpfung Agil ⇔ Klassisch - Praxisbeispiel

Projekt-beispiel







Quelle: Heupel Consultants

Vorgehen

MyAgile-Praxiserfahrung: Umfeld und Auftraggeber als Schlüssel

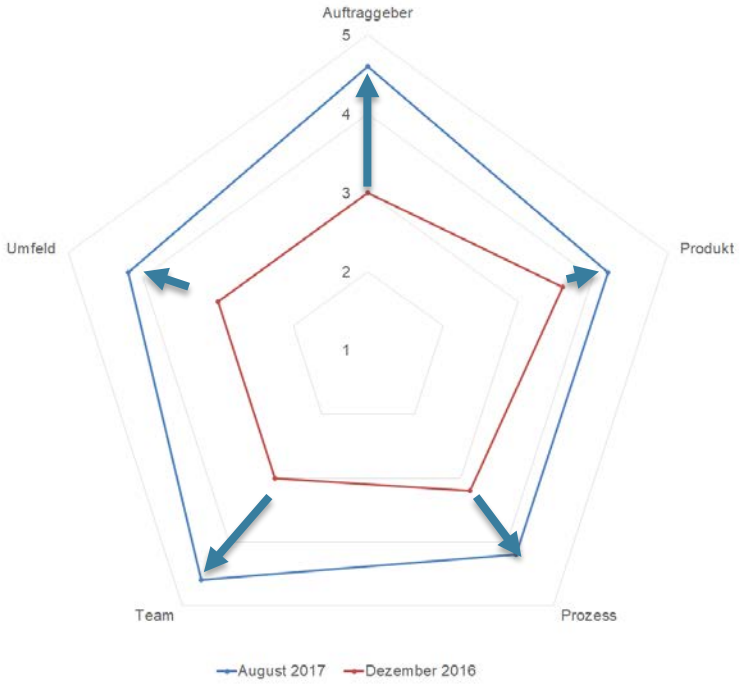
Umfeld und **Auftraggeber**
sind oft der Schlüssel

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

myAgile – Gezielte Entwicklung der Rahmenbedingungen

Deutliche Verbesserung der Rahmenbedingungen nach 6-monatigem Coaching

Praxis-Beispiel



	Dezember 2016	August 2017
Auftraggeber | Anforderungsdefinition	Verbesserungsbedarf	Gut
Auftraggeber | Planungserwartung	Kritisch	Gut
Auftraggeber | Verfügbarkeit und Engagement	Kritisch	Optimal
Auftraggeber | Verträge	Gut	Optimal
Auftraggeber | Zusammenarbeit	Gut	Optimal
Produkt | Komplexität	Gut	Gut
Produkt | KVP im und nach dem Projekt	Optimal	Optimal
Produkt | Möglichkeit von Inkremente	Gut	Gut
Produkt | Nachträgliche Veränderungswünsche	Verbesserungsbedarf	Optimal
Produkt | Stabilität Spezifikation	Kritisch	Verbesserungsbedarf
Prozess | Dokumentation	Verbesserungsbedarf	Gut
Prozess | Erfahrung mit Erstellungsprozess	Verbesserungsbedarf	Gut
Prozess | Erfolg durch unterschiedliche Perspektiven & Qualifikationen	Optimal	Optimal
Prozess | Flexibilität	Sehr Problematisch	Gut
Prozess | Dominanz hochspezialisierter Aufgaben	Gut	Gut
Team | Erforderlichkeit externer Spezialisten	Verbesserungsbedarf	Gut
Team | Hierarchie-Kultur	Gut	Optimal
Team | Kollokation	Verbesserungsbedarf	Optimal
Team | MA-Verfügbarkeit	Kritisch	Gut
Team | Motivation & Eigenverantwortung	Verbesserungsbedarf	Optimal
Umfeld | Detaillierungsbedürfniss bei der Planung	Gut	Gut
Umfeld | Gelebte Fehlerkultur	Kritisch	Gut
Umfeld | Lernen aus Erfahrung	Kritisch	Gut
Umfeld | Termintreue bezüglich Scope	Optimal	Optimal
Umfeld | Veränderungsbereitschaft	Kritisch	Gut

Quelle: Heupel Consultants

Ausgangssituationen und Ansätze für agile Methoden

CC2.0-Bengt Nyman via Wikimedia

Schnellboot

© currahee_shutter via fotolia.com

Burning Platform

(c)-Stanislav Komogorov via Fotolia

Supertanker

By Kenokewl via Wikimedia

Leuchtturm

Praxisbeispiel – agile Aktivität aufsetzen

Modul	Ziel	Terminierung
1. Analyse	▸ Bestandsaufnahme ▸ „Readyness“ - Check	1 Woche
2. Konfiguration	▸ Entwicklung agiler Projektansatz ▸ Auswahl „Piloten“ ▸ Planung, Ausbildung und Begleitung	1 Woche
3. Ramp-Up	▸ Vorgespräche und Backlog-Aufbau ▸ Training und methodische Absicherung ▸ Intensivere Begleitung beim Start	2 Monate
4. Projekt	▸ Absicherung agiler Projektarbeit durch situative Begleitung (Shadow PO/Shadow Scrum Master) ▸ Inspect und Adapt Projektmethodik	10 Monate

Quelle: Komus/Heupel Consultants

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

*„Jeder kann eine **Strategie** kopieren,*
*aber niemand kann eine **Kultur** kopieren.“*

via Gisbert Beckmann

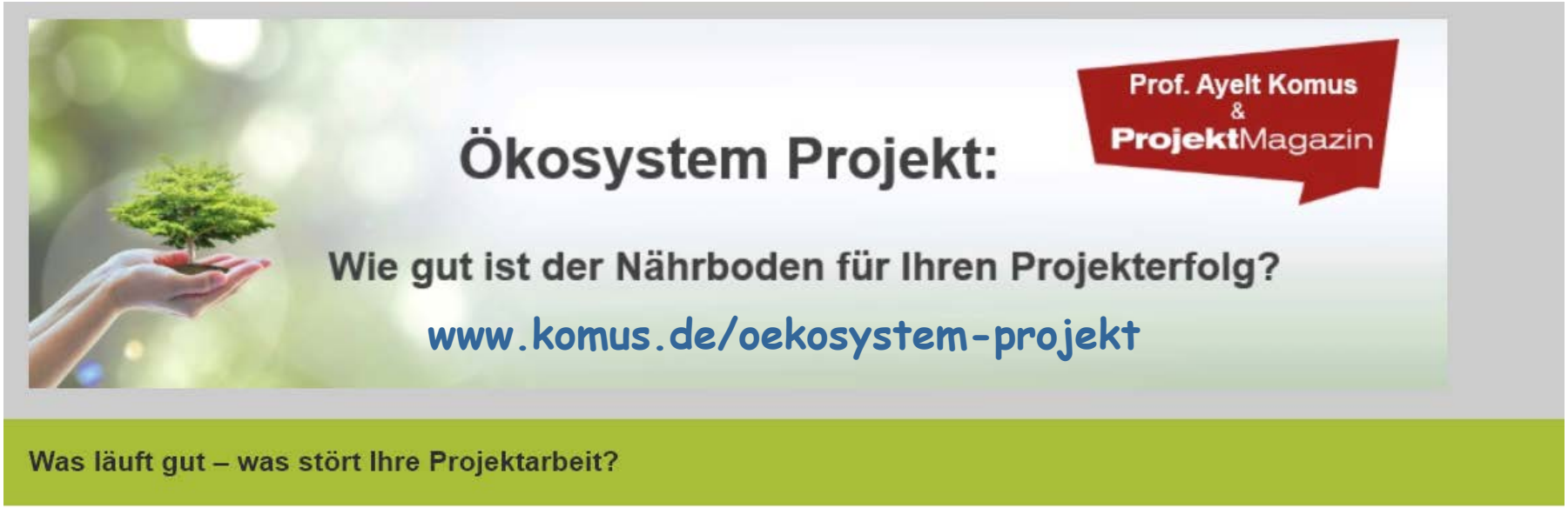
Projektumfeld-Studie

Was macht Ihnen im Projekt das Leben schwer?

Was läuft gut?

Wo sollten Organisationen und PMOs ansetzen?

Studie ab 25. September.



Teilnehmer profitieren von Studienbericht und Workshop-Verlosung.

www.komus.de/oekosystem-projekt

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