# Agiles Projekt- und Portfoliomanagement – mehr als nur agile Projekte



VOICE SIG Projekt- und Portfoliomanagement Modellfabrik Koblenz 19. September 2017

Prof. Dr. Ayelt Komus

komus@hs-koblenz.de



www.komus.de www.bpm-labor.de www.process-and-project.net



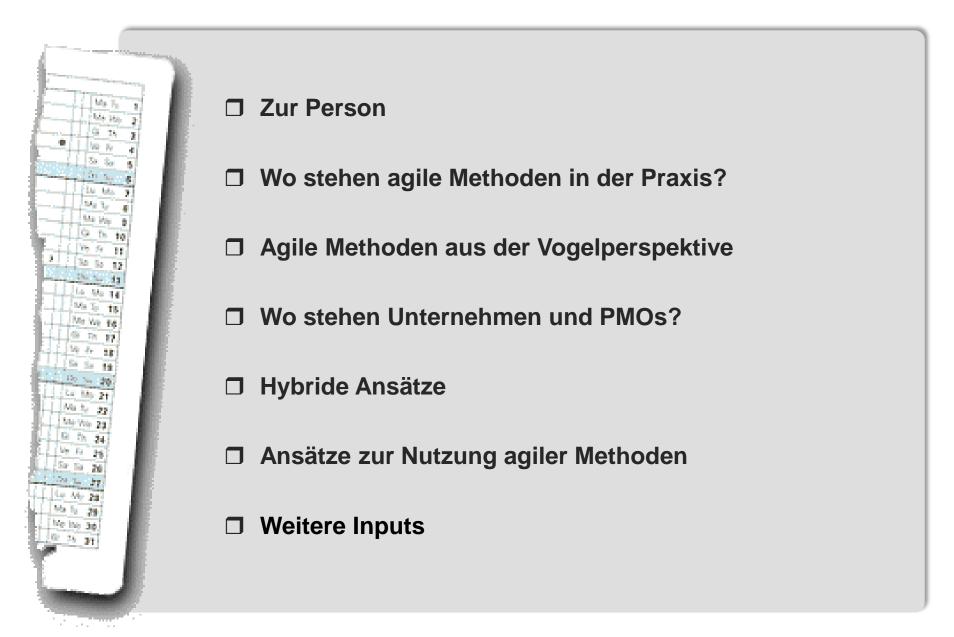
#### Agil und Klassisch – Jetzt geht es an die Umsetzung

"Die Glaubenskriege sind langsam vorbei.

Wir können also anfangen zu arbeiten."

Director Operations
Deutscher Telco

#### **Inhalte**



## **Zur Person**

#### 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



#### 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

#### **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



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

### **Heupel Consultants**



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

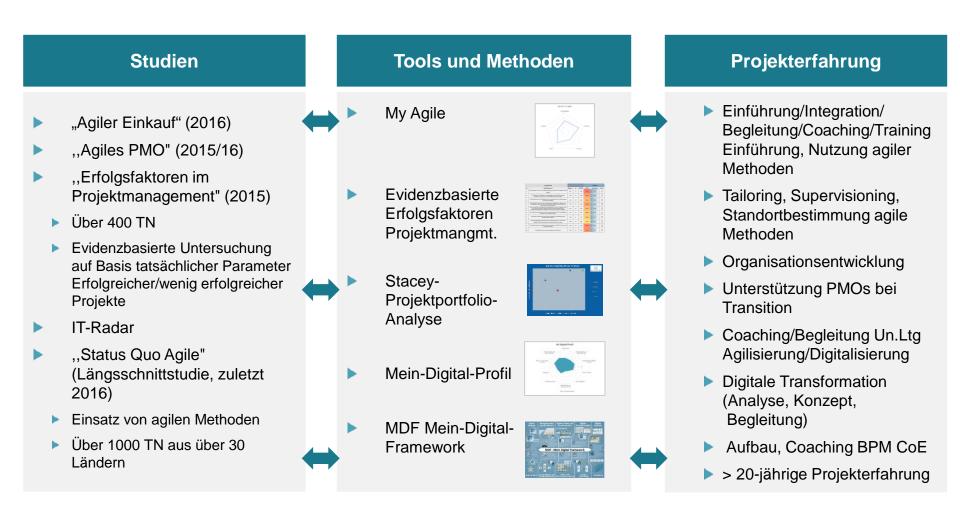
HEUPEL CONSULTANTS
Wissen.Wege.Wirkung

10

www.heupel-consultants.de

#### **Heupel Consultants – Beratungsansatz**

#### Zusammenspiel von Forschung und Praxis



## **Mein Digital Profil**



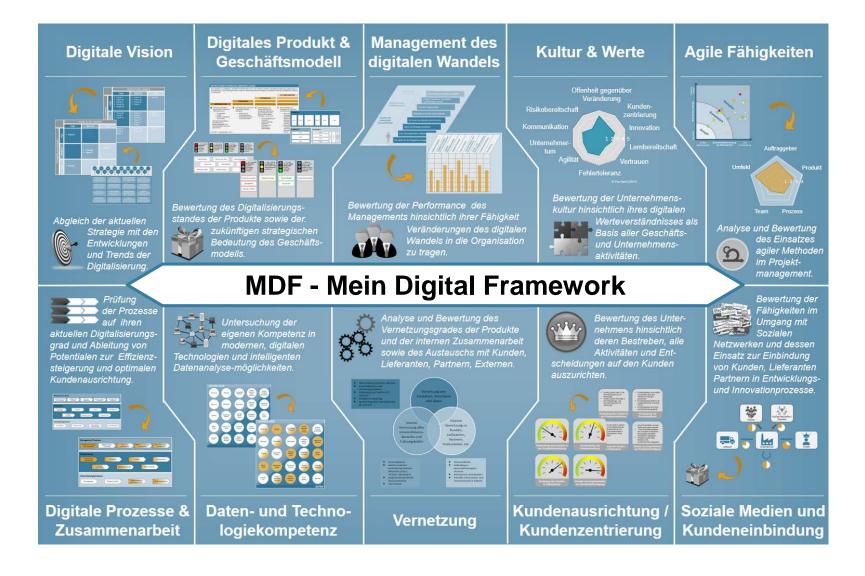




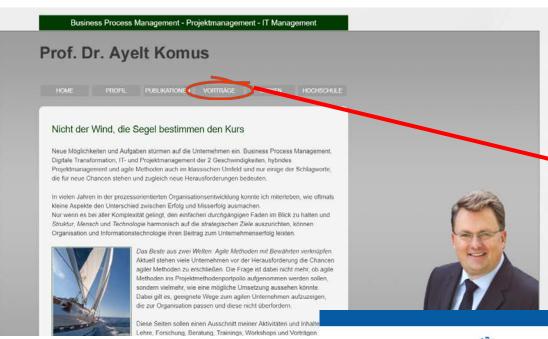
https://www.process-and-project.net/studien/mein-digital-profil/

elementar

#### **Mein Digital Framework**



#### Vorträge, Studien und Co



Vortragsfolien www.komus.de/vortrag

Anmeldung Über uns Kontakt Impressum



Trainings/Workshops

#### **Studienberichte**

www.process-and-project.net/studien

#### Process and Project

Projekt- und IT-Management und agile Methoden



Wie sehr beeinflusst die Komplexität Ihren Projekterfolg? Erstellen Sie jetzt Ihre kostenfreie

Stacey-Projektportfolio-Analyse. Jetzt Informieren!

Rückblick: 10. Praxisforum und 2. Praxiswerkstatt am 30. und 31. Mai Danke an über 100 Teilnehmer und

alle Referenten! Wir freuen uns auf ein Wiedersehen am 12. und 13. Juni 2018





# 3. Internationale Studie Status Quo Agile

in Zusammenarbeit mit







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

www.status-quo-agile.net

www.status-quo-agile.de

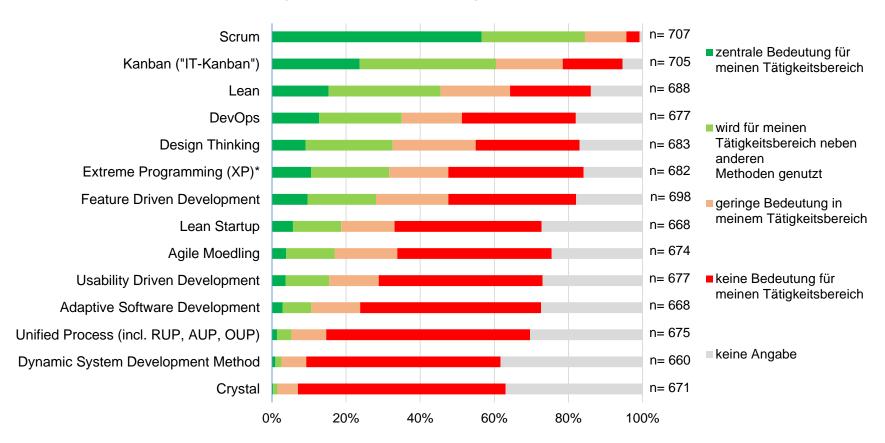
17

© Prof. Dr. Ayelt Komus www.komus.de 🔰 @AyeltKomus

#### Meistgenutzte agile Methoden

#### Scrum und IT-Kanban meistgenutzte agile Methoden

#### Welche Bedeutung haben die jeweiligen Methoden für Ihren Bereich?

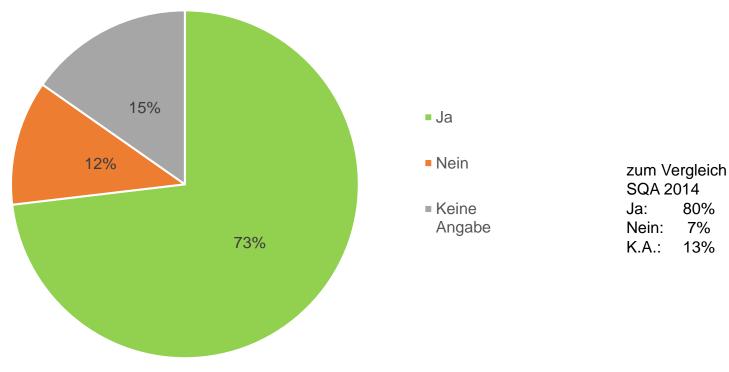


Quelle: Status Quo Agile 2016

www.status-quo-agile.de

#### Verbesserungen durch agile Methoden

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







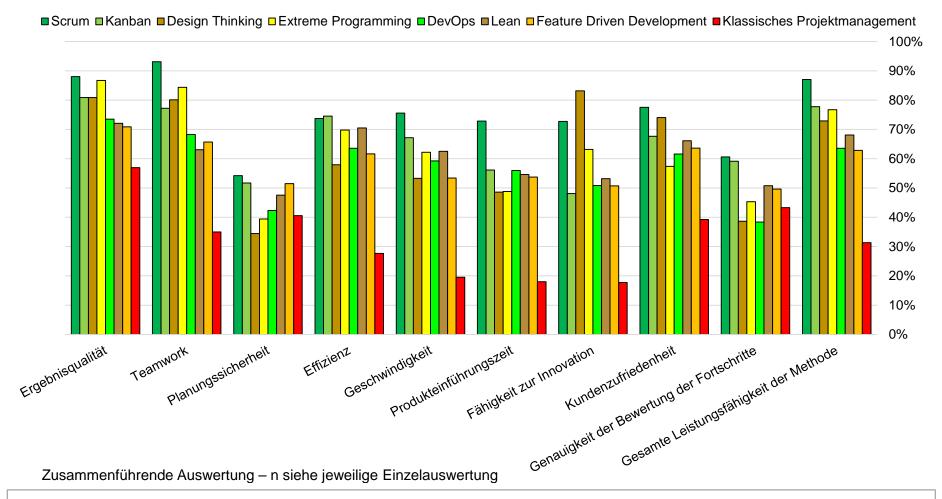
#### Wieder sieht die deutliche Mehrheit der Befragten Verbesserungen durch agile Methoden

Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

www.status-quo-agile.de

#### Erfolgsquoten agile versus klassisches PM

#### Summe aus den Bewertungen der Merkmale mit "Sehr gut" und "Gut"



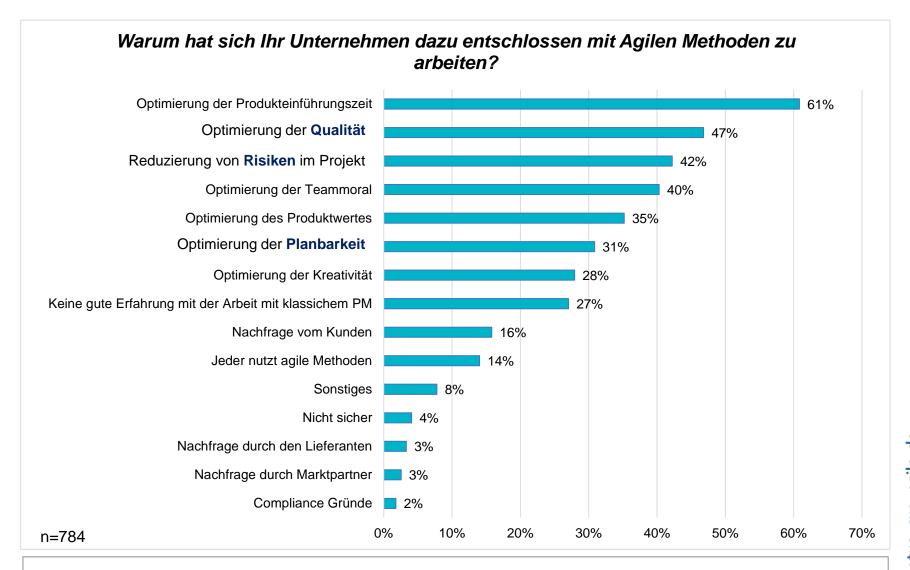


Agile Methoden auch bei Ergebnisqualität, Kundenzufriedenheit, und Bewertung von Fortschritten deutlich überlegen

Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

www.status-quo-agile.de

#### Qualität und Risikoreduktion als Grund für agile Methoden

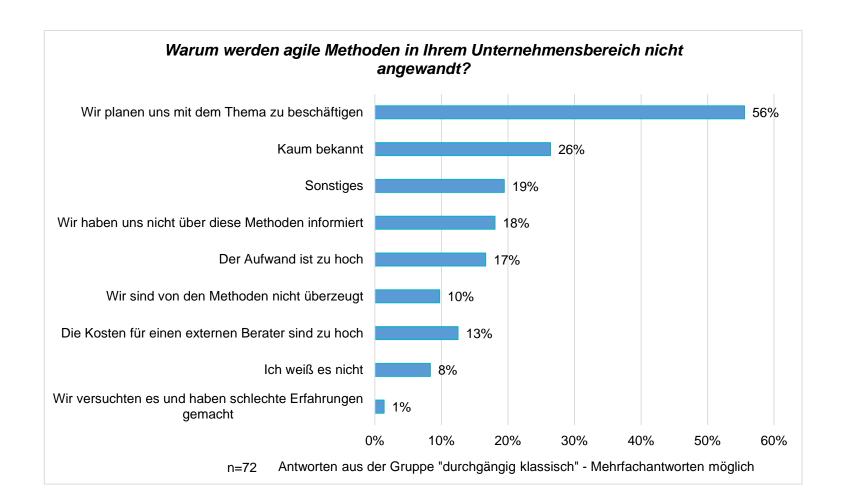




## Qualität und Risikominimierung Gründe <u>für</u> die Nutzung agiler Methoden

www.status-quo-agile.de

#### Beweggründe für Verzicht auf agile Methoden





© Prof. Dr. Ayelt Komus

#### Wenige substantielle Gründe gegen agile Methoden

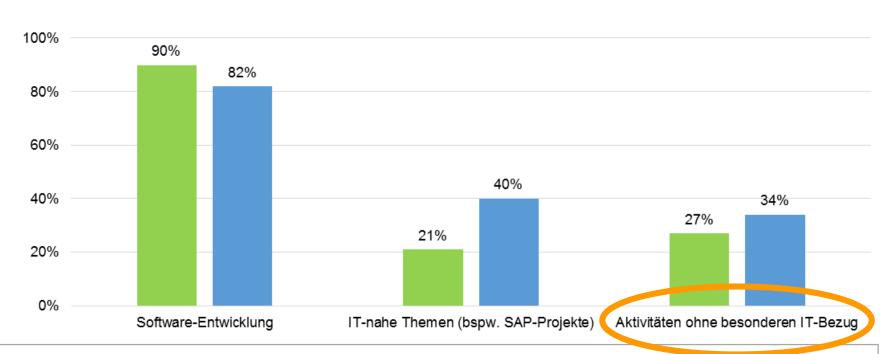
Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

www.status-quo-agile.de

#### **Anwendungsfelder Agile Methoden**

## In welchen Themenbereichen nutzen Sie agile Methoden bzw. agiles Projektmanagement?

■2014 n=387 ■2016 n=720





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

Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

www.status-quo-agile.de

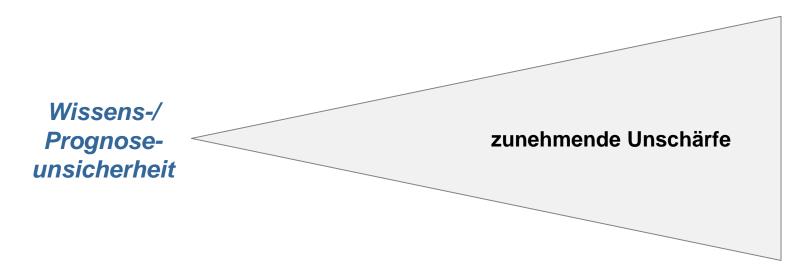


### Agile Methoden aus der Vogelperspektive

- Verzicht auf Big Design Up Front
- Autonome Teams in definierten Grenzen
- Fokussierung, Flow-Orientierung
- Einfachheit, Visualisierung, Transparenz
- Kontinuierliches Lernen



## Planungshorizont von Prozessmanagement-Initiativen



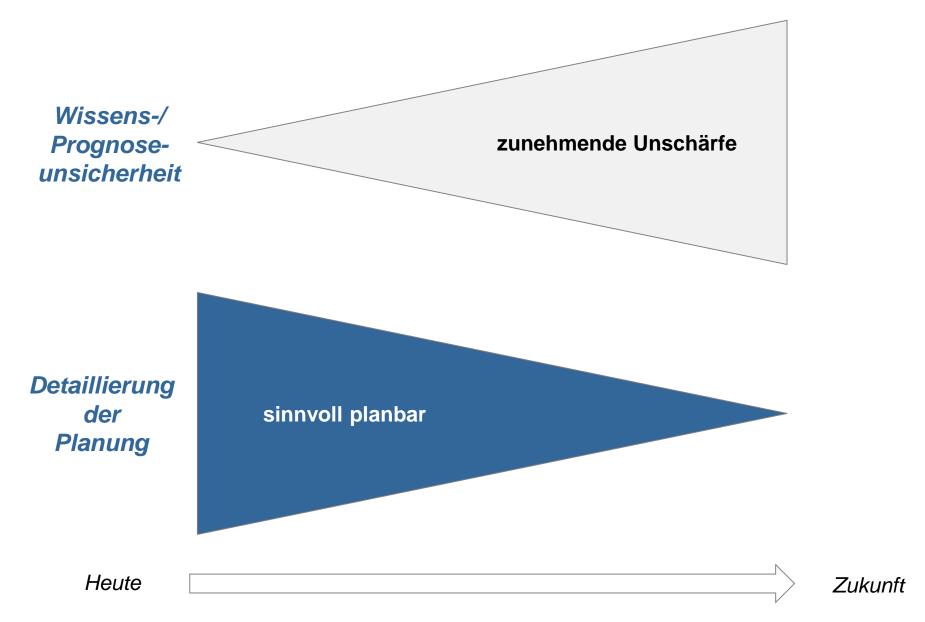
Heute

26

**Z**ukunft

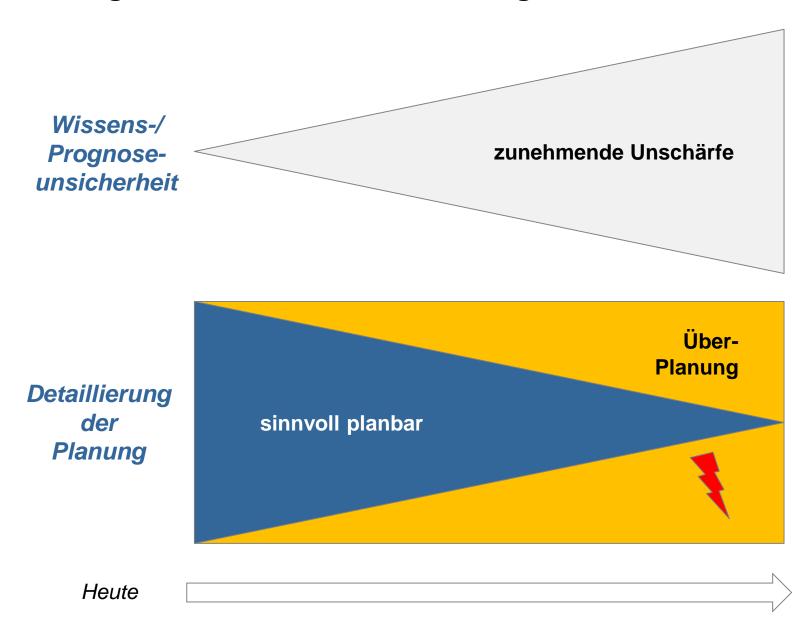
Aufbauend auf Idee: Schlereth, CanDo

#### Planungshorizont von Prozessmanagement-Initiativen



Aufbauend auf Idee: Schlereth, CanDo

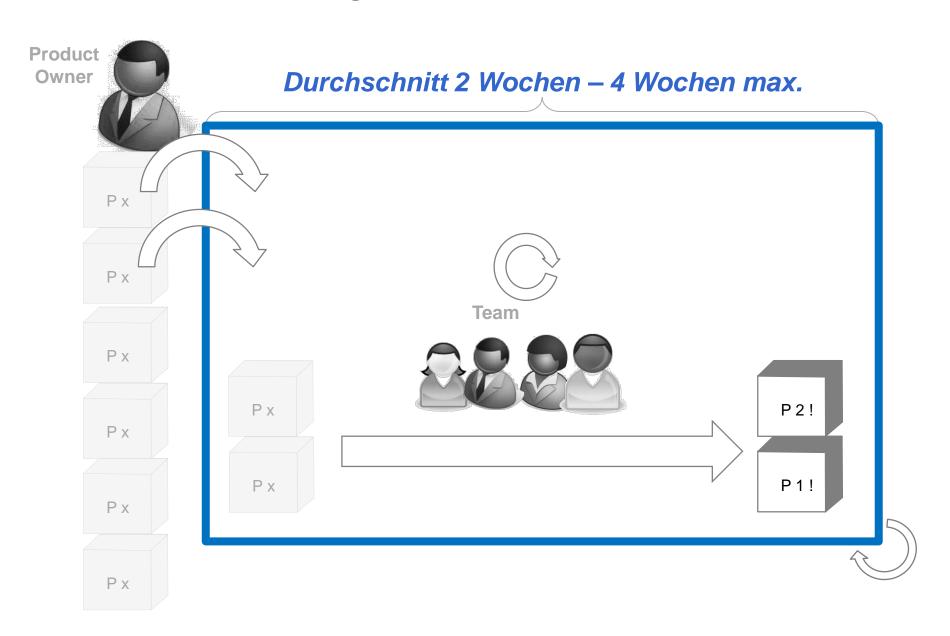
#### Planungshorizont von Prozessmanagement-Initiativen



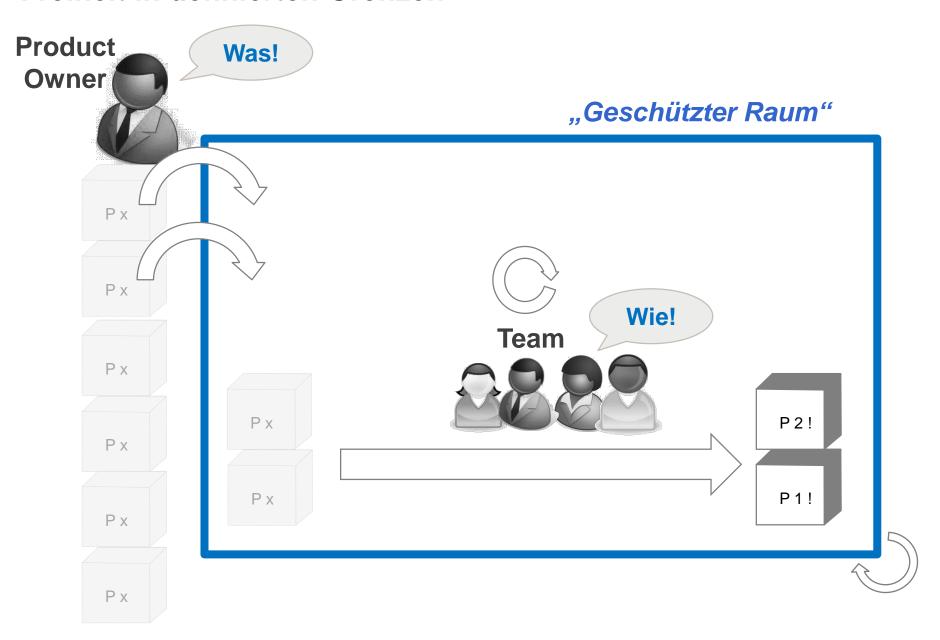
Aufbauend auf Idee: Schlereth, CanDo

**Z**ukunft

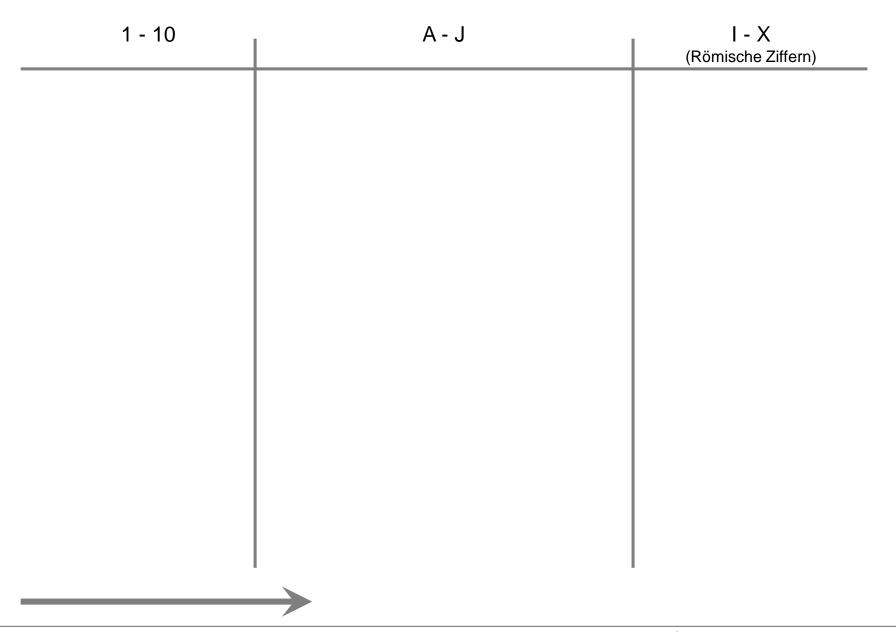
## Überschaubarer Planungshorizont – 2 Wochen



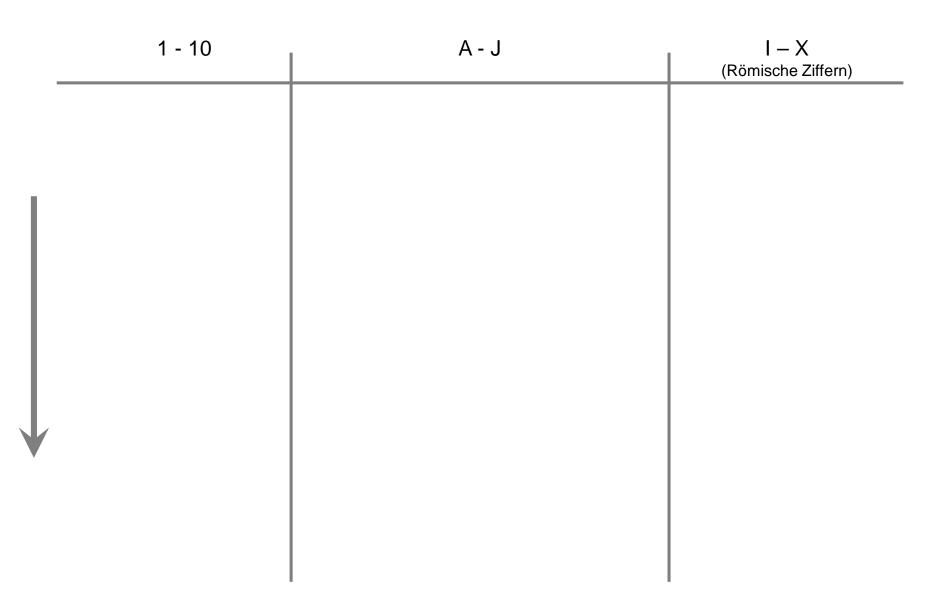
#### Freiheit in definierten Grenzen



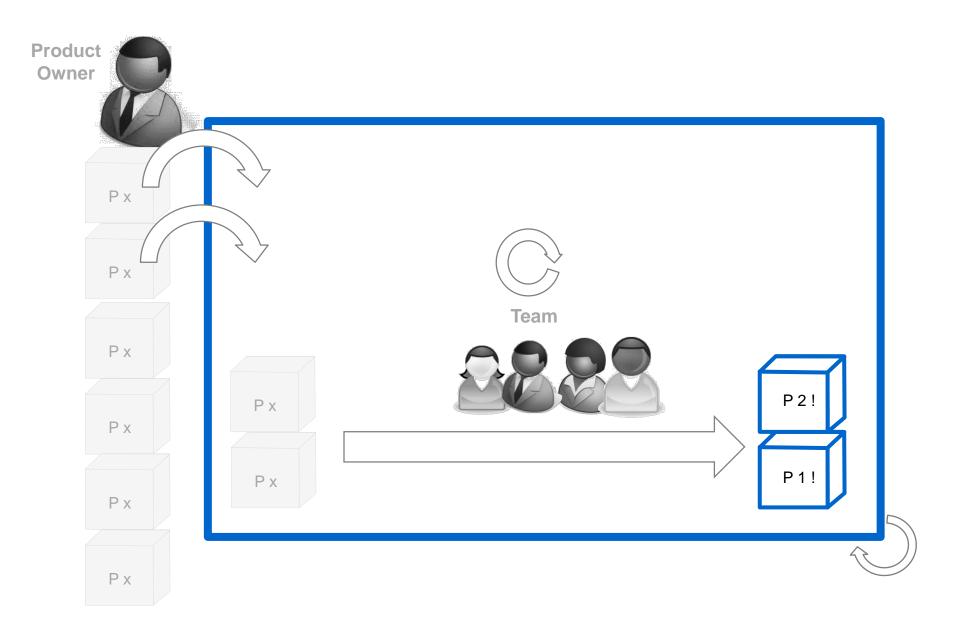
## Work-In-Progress-Übung – Schritt 1



## Work-In-Progress-Übung – Schritt 2



## Fokussierung durch eng definierte Sprint-Backlogs



#### Einfachheit, einfache Visualisierung, Haptik (1/2)



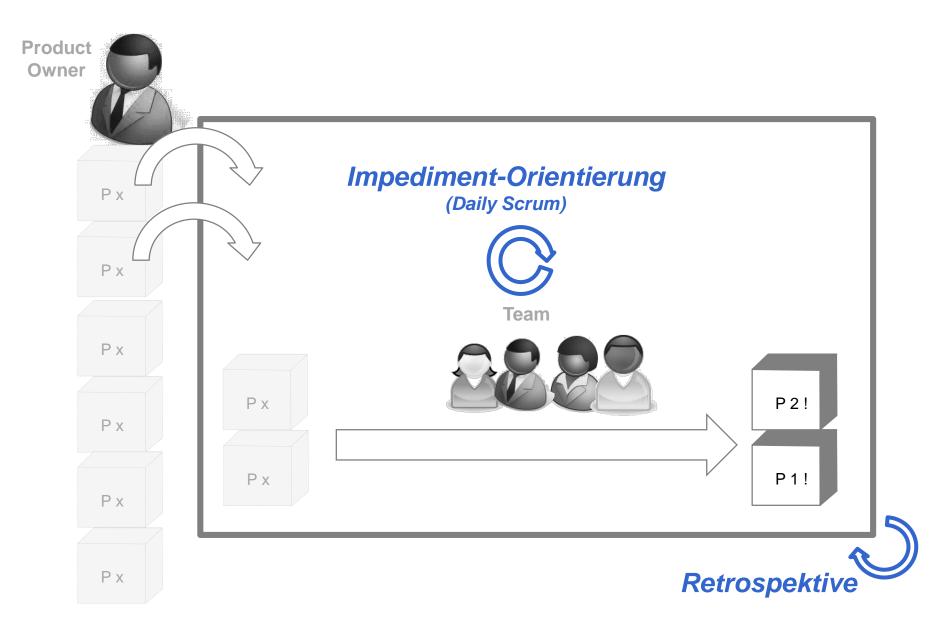
Quelle: Heupel Consultants, April 2016

## Einfachheit, einfache Visualisierung, Haptik (2/2)



 $Entnommen: \ Kniberg/Roost: \ Is \ SAFe \ evil? \ http://gotocon.com/dl/goto-cph-2015/slides/HenrikKniberg\_and\_LarsRoost\_Is SAFe Evil.pdf$ 

## **Inspect und Adapt – kontinuierlich**

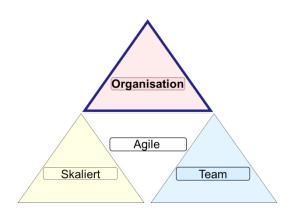


## Wo stehen Unternehmen und PMOs?

#### 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

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

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

#### Gründe für Nicht-Nutzung agiler Methoden

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

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



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

n=10; Mehrfachnennungen möglich

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

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.

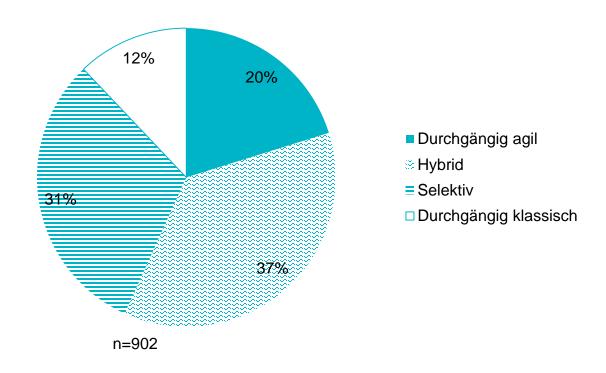


Teilnehmer profitieren von Studienbericht und Workshop-Verlosung.

## Hybride Ansätze

#### **Anwendungsfelder und Verbreitung**

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



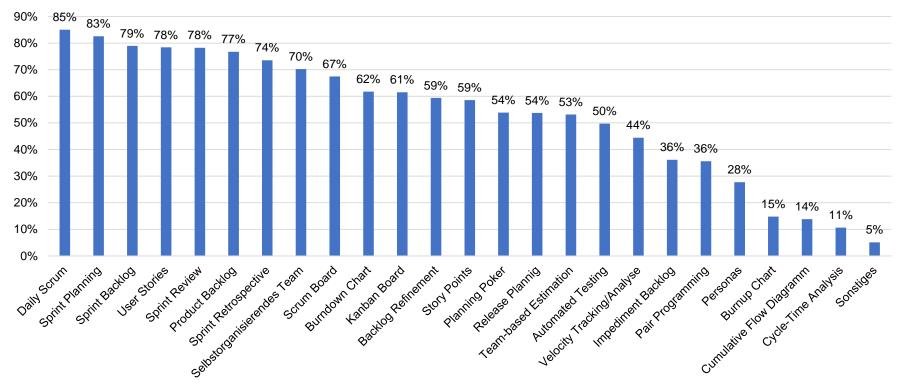


Nur eine Minderheit lebt agile Methoden durchgängig ("nach Lehrbuch")

Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

#### **Nutzung agiler Techniken**

#### Welche agilen Techniken wenden Sie an?



n=722 (Mehrfachantworten möglich)

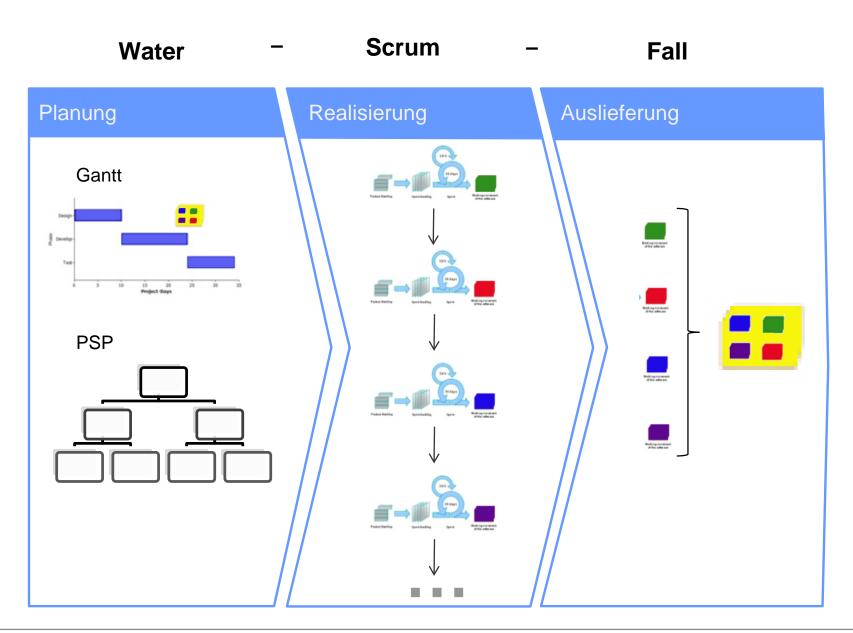


## Die meistverbreiteten Techniken lassen sich auch ins klassische Projektmanagement einbinden

Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

www.status-quo-agile.de

### Hybrides Projektmanagement: Water-Scrum-Fall



#### **Ansatzpunkt hybride Methoden**

- Cherry Picking (Cafeteria-Prinzip)
- Water-Scrum-Fall
- Teilzeit-Scrum
- Kleines "V" im großen "V" (inbesondere reguliertes Umfeld)
- Kanban Scrumban Scrumban Kanban

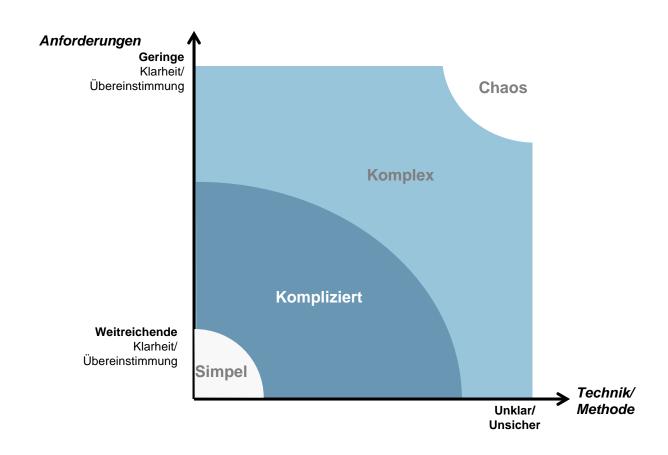


© HaywireMedia - Fotolia.c

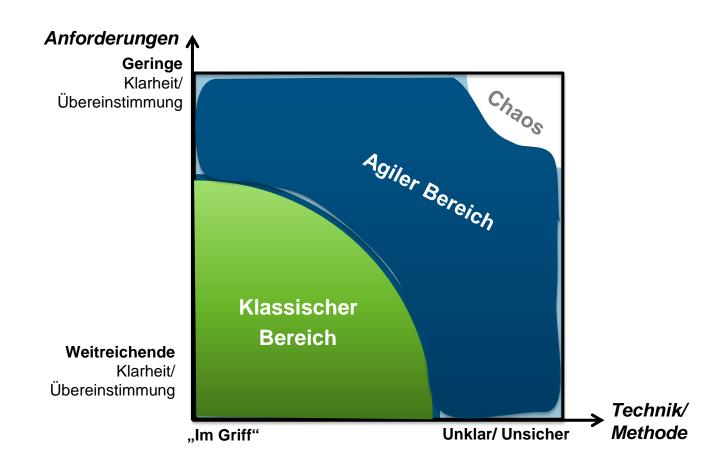
## Ansätze zur Nutzung agiler Methoden

Welche Projekte wie managen?

### Sinnvolle Methoden in Abhängigkeit von Komplexität

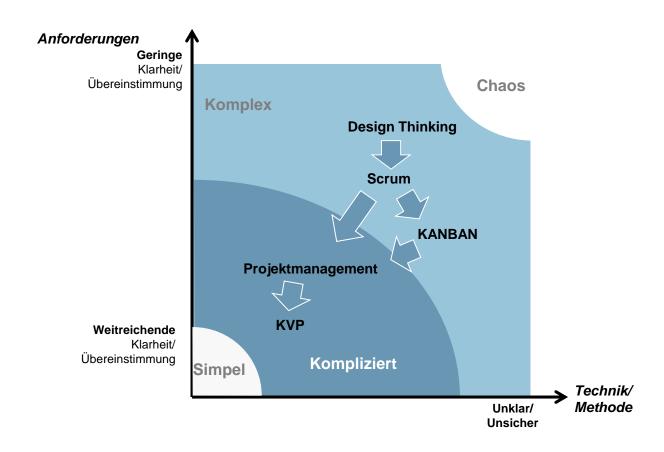


#### Komplex versus Kompliziert

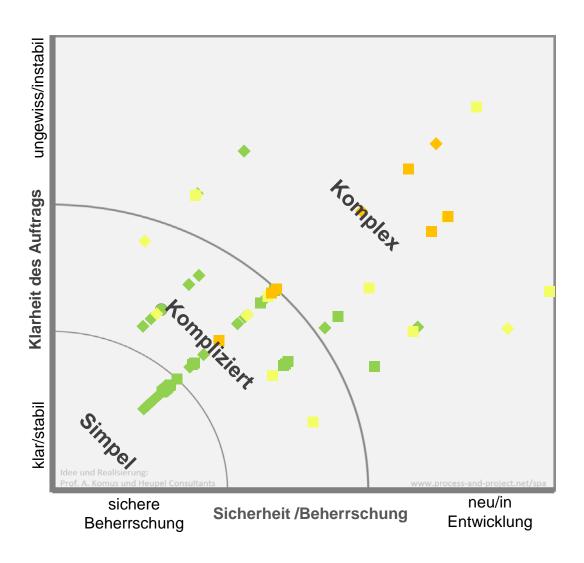


Nach: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

### Sinnvolle Methoden in Abhängigkeit von Komplexität



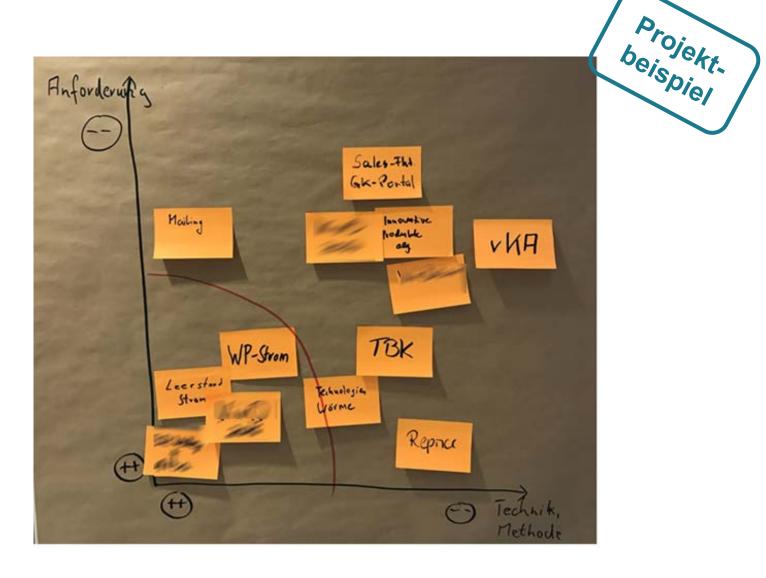
#### **Stacey Portfolio Analyse**



- Klassisches PM
- Agil
- Erfolgreich
- Eher erfolgreich
- Eher weniger erfolgreich
- Weniger erfolgreich

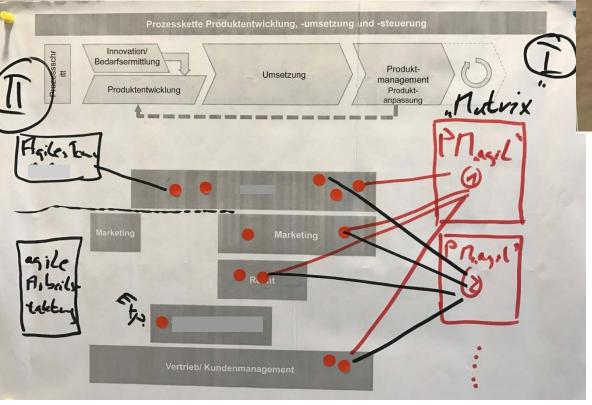
https://www.process-and-project.net/spa

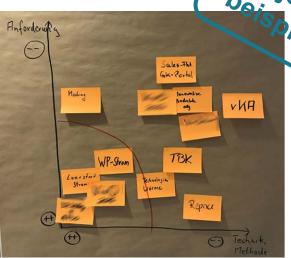
#### Stacey Matrix als Basis der Methodenwahl in der Praxis



Quelle: Heupel Consultants

### Verknüpfung Agil ⇔ Klassisch - Praxisbeispiel





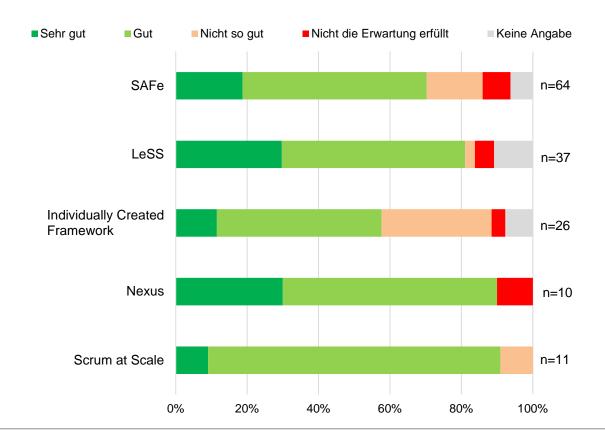


Quelle: Heupel Consultants

## Skalierung

#### **Scaling Frameworks**

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







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

Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

www.status-quo-agile.de

@AyeltKomus

#### Meistgenannten agilen Skalierungsansätze – "in a nutshell"

#### SAFe

- Extrem systematisch und umfassend
- Berücksichtigt explizit "Agile Methoden" (Scrum, Kanban) aber auch Leanund Flow-Aspekte

#### Less

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

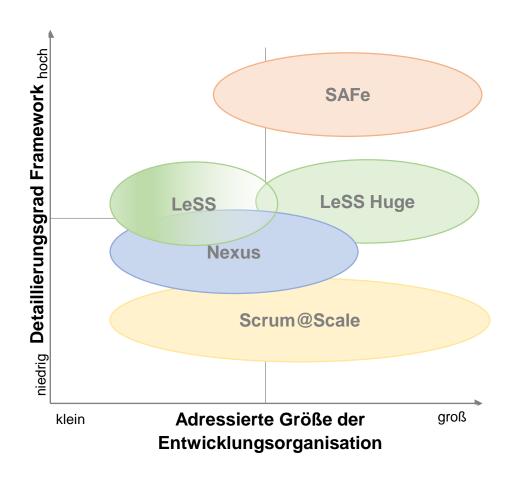
#### Scrum @ Scale

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

#### Nexus

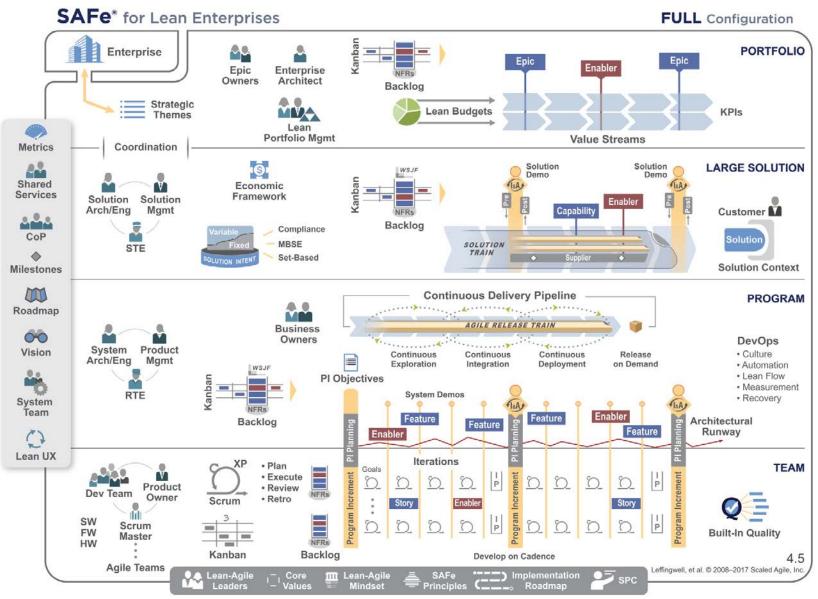
- Basiert auf einer Erweiterung des Scrum-Ansatzes durch Schwaber (Scrum.org)
- Inzwischen durch umfassenderes Framework systematisch gestützt

### **Einordnung Scaling-Ansätze**



Grundlage: Master-Arbeit L. Bell

### Platzhirsch – SAFe (Scaled Agile Framework)



#### Scaled Agile Framework by Dean Leffingwell

- Work in progress

(LeSS) by Craig Larman and Bas Vodde

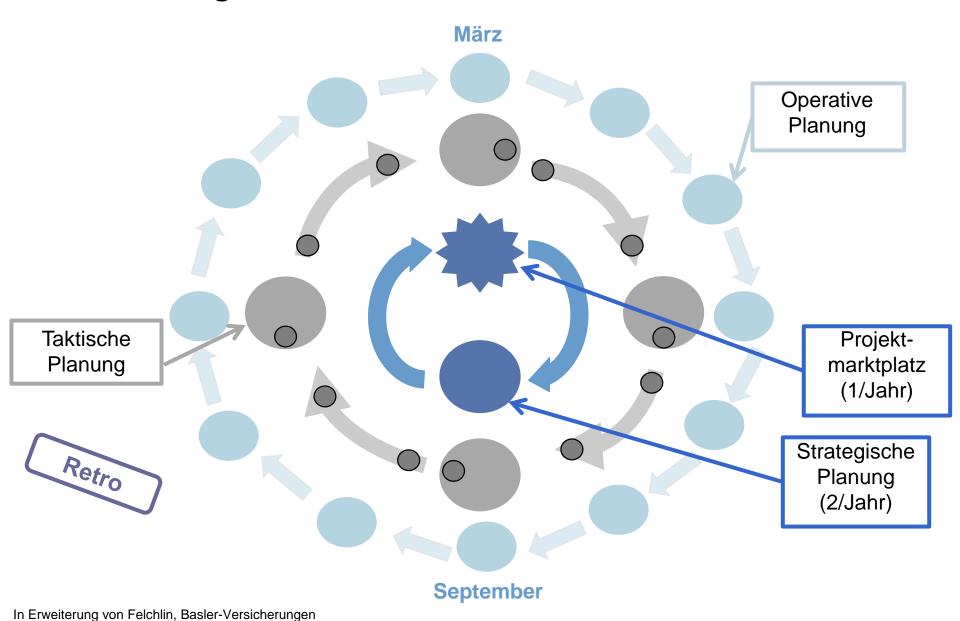
Scrum

-arge-Scale

#### Nexus by Ken Schwaber

Quelle: Master-Arbeit L. Bell

#### Portfoliomanagement mit "Heartbeat" von Frameworks lernen



60

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"



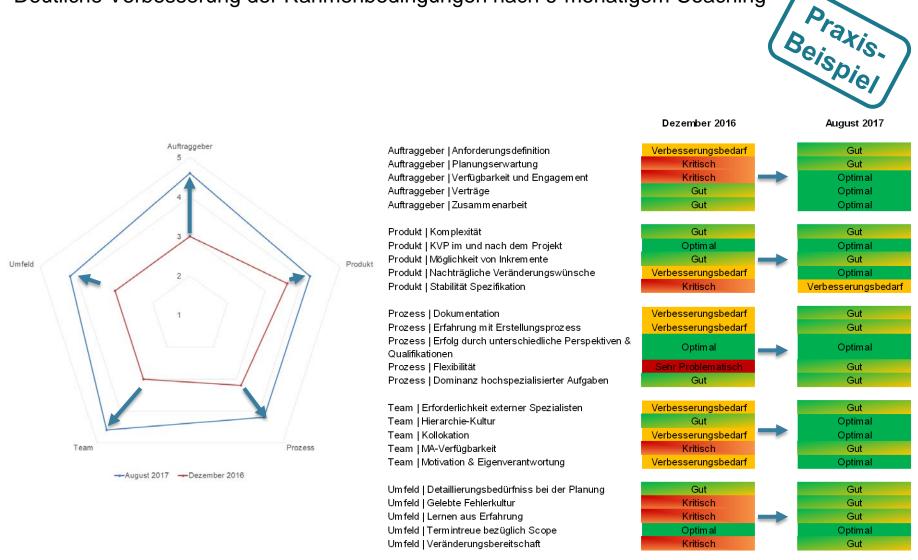
Wo liegen die Herausforderungen?

#### MyAgile: Identifikation von Barrieren in der Praxis



### myAgile - Gezielte Entwicklung der Rahmenbedingungen

Deutliche Verbesserung der Rahmenbedingungen nach 6-monatigem Coaching



Quelle: Heupel Consultants

## Vorgehen

### Ausgangssituationen und Ansätze für agile Methoden



Schnellboot



**Burning Platform** 



Supertanker



Leuchtturm

### Praxisbeispiel – agile Aktivität aufsetzen



Modul 1. Analyse

#### Ziel

**Terminierung** 

- 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

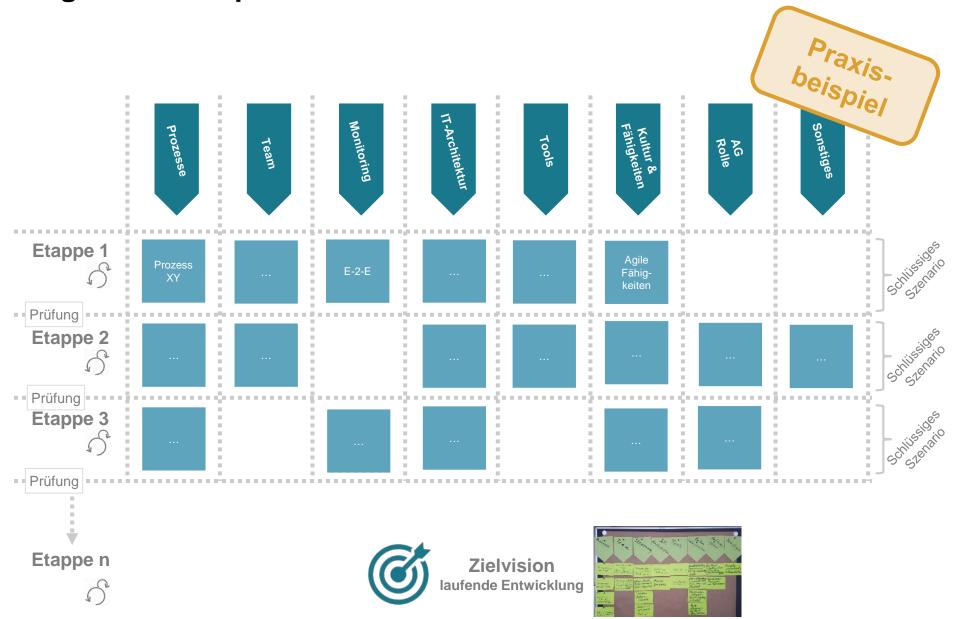
2 Monate

- 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



Quelle: Komus/Heupel Consultants

### Agile Methoden einführen – Prinzipien

- Agile Prinzipien nutzen
  - Keine Paralyse durch Analyse
  - Schnelle Lernkurven ermöglichen
  - Nutzen von Beginn an
  - Es gibt kein "Fertig"
- Kein Content-freies Projektmanagement
- Erwartungsmanagement
- Keine Glaubenskriege
- Keine Patentrezepte



@AyeltKomus

## Die wirkliche Herausforderung

Nicht nur Methodenwerke...

culture eats strategy for breakfast!

Zugeschrieben Peter Drucker

#### **Conways Gesetz**

"Any organization that designs a system...



Melvin Conway

73

will inevitably produce a design whose structure is a **copy** 

of the organization's communication structure."\*

<sup>\*</sup> Melvin E. Conway in Datamation, April 1968 http://www.melconway.com/Home/Committees\_Paper.html, abg. 5.2.2016

## "Jeder kann eine **Strategie** kopieren, aber niemand kann eine **Kultur** kopieren."

vía Gísbert Beckmann

## Weitere Inputs

#### 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"
- 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

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

- Agile Methoden im PM
- Agiles PMO
- BPM-Compass
- Projektmanagement Erfolgsfaktoren (Inhouse)
- Agiler Einkauf
- 10. Praxisforum Prozess- und IT-Management (30. Mai 2017) www.praxisforum.eu
- 2. Praxiswerkstatt Digitalisierung und Agilität (31. Mai 2017) www.praxiswerkstatt.eu



#### Agile Meets Regulations: Clash or Synergy?

Clash or Synergy: Agility and regulatory demands in Pharma & Medtech companies

Expert Meeting 27.09.2017 in Basel

Agile methods vs. classic waterfall models in regulated business environments

#### Agenda:

- Keynote: The Future belongs to agile organizations
- Transition to an agile product development process for medical devices – an interim report
- Bridging the gap between Regulations and Agility
- The right combination is the key –
   Realizing the advantages of Scrum in a regulated project environment
- Open Panel Discussion Agile meets Regulations: clash or synergy?
- Get Connected Apéro and Networking

http://www.heupel-consultants.ch/index.php/news/24-veranstaltung/97-agile-meets-regulations.html

#### **Praxisforum / Praxiswerkstatt**





## 11. Praxisforum Prozess- und IT-Management "Prozess-, Projekt- und IT-Management im digitalen Unternehmen"

12. Juni 2018 (nahe Koblenz)

Hochkarätige Referenten berichten über ihre aktuellen Themen, erfolgreichen Ansätze und Visionen. Interaktive Formate erlauben Austausch und die Transformation der Inhalte auf die eigenen Aufgabenstellungen.

www.praxisforum.eu



# 3. Praxiswerkstatt Agilität und Digitalisierung "Agilität und Digitale Transformation – Vom Hype zur nutzbringenden Realisierung"





13. Juni 2018 (nahe Koblenz)

Die Praxiswerkstatt bringt Experten, interessante Menschen und Treiber der Veränderung auf ihrer Suche nach neuen Konzepten und Wegen zusammen.

Prägnante, kurze Fachinputs und interaktive Formate wie Fishbowl, Open Space erlauben es, Wissen und Wege zu teilen und gemeinsam zu entwickeln.

www.praxiswerkstatt.eu



https://www.process-and-project.net/ workshops/agilespm/

Scrum

Web-Seminar: Scrum/agile Methoden

www.process-and-project.net/agilesPMO

Grundlagen Scrum/agile Methoden Online und interaktiv in 3 Stunden 10. November 2017

www.process-and-project.net/scrum-webinar

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

#### 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: <u>@Ayelt Komus</u>

XING Xing: <a href="www.xing.com/profile/Ayelt\_Komus">www.xing.com/profile/Ayelt\_Komus</a>

in LinkedIn: <a href="http://de.linkedin.com/in/komus">http://de.linkedin.com/in/komus</a>