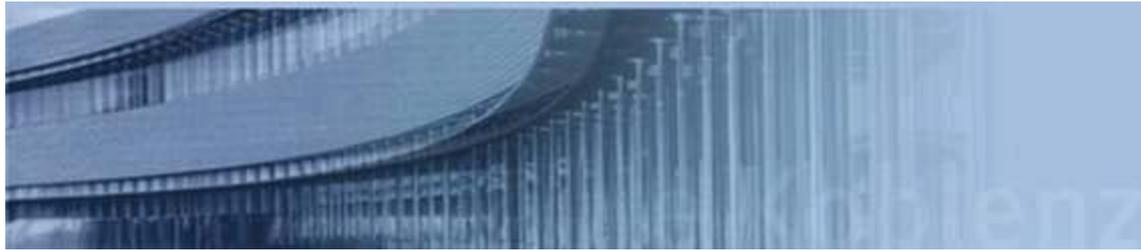


*Von agil zu adaptiv –
vom ‚Wundermittel‘
zum intelligenten und wert(e)orientierten Methodeneinsatz*



PraxisForum Projektmanagement
19. Januar 2017
Hannover

Prof. Dr. Ayelt Komus

komus@hs-koblenz.de

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

www.komus.de

www.process-and-project.net



Process and Project



Ende eines Hypes?



Jetzt anmelden für das nächste >
~~PraxisForum Projektmanagement~~

Agiles Projektmanagement: Das Ende eines Hypes!?

Agile Methoden zeichnen sich durch weniger Dokumentation, flache Hierarchien und selbst-motivierte Teams aus. Mit dieser in den letzten Jahren verbreiteten Methode war die Erwartung verbunden, den dynamischen Anforderungen des Umfeldes besser gerecht zu werden.

Nach den ersten positiven Erfahrungen tritt aber in vielen Projekten nun die Ernüchterung ein. Denn viele Projektteams stellen fest, dass es zwar

nächste Veranstaltung
am 19. Januar 2017

16:00 Uhr Come together

Begrüßung

16:45 Uhr Prof. Dr. rer. pol. Andreas Daum
(Hochschule Hannover)

Vorträge

17:00 Uhr Prof. Dr. Lars Baumann
(Hochschule Hannover)

Programm

GPM
2012 Deutsche Gesellschaft
für Projektmanagement e. V.

VDI

gj

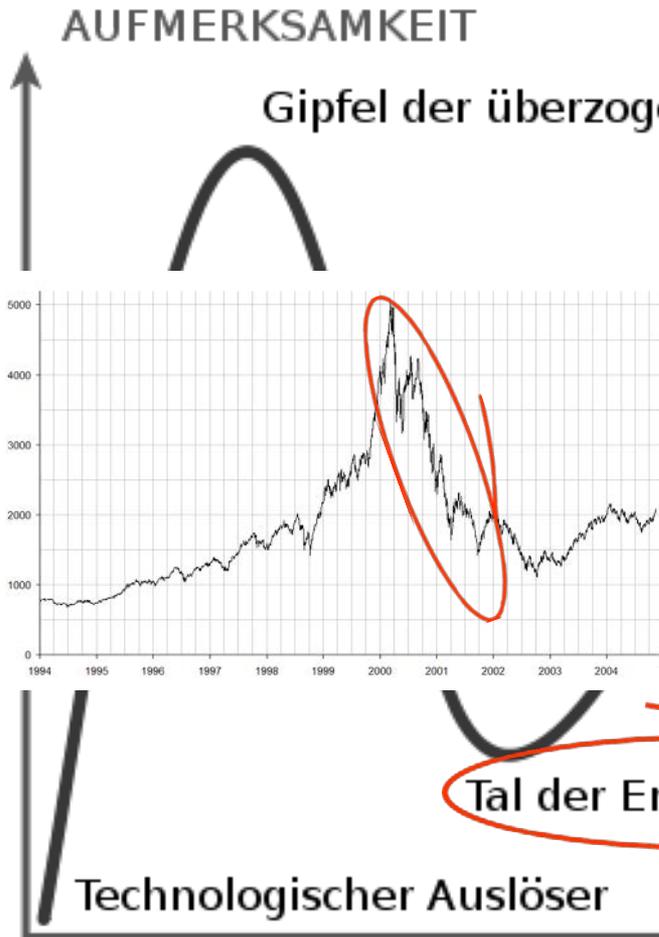
gfo

GABAL.
Wissen Vernetzen

Hannover IT

H HOCHSCHULE
HANNOVER
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES
AND ARTS
Zentrum für Studium
und Weiterbildung

Hype Cycle nach Gartner – Beispiel New Economy



Von Idotter - http://en.wikipedia.org/wiki/File:Gartner_Hype_Cycle.svg, CC BY-SA 3.0, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=121454>

Klassisches Projektmanagement – Weiterhin wichtig!

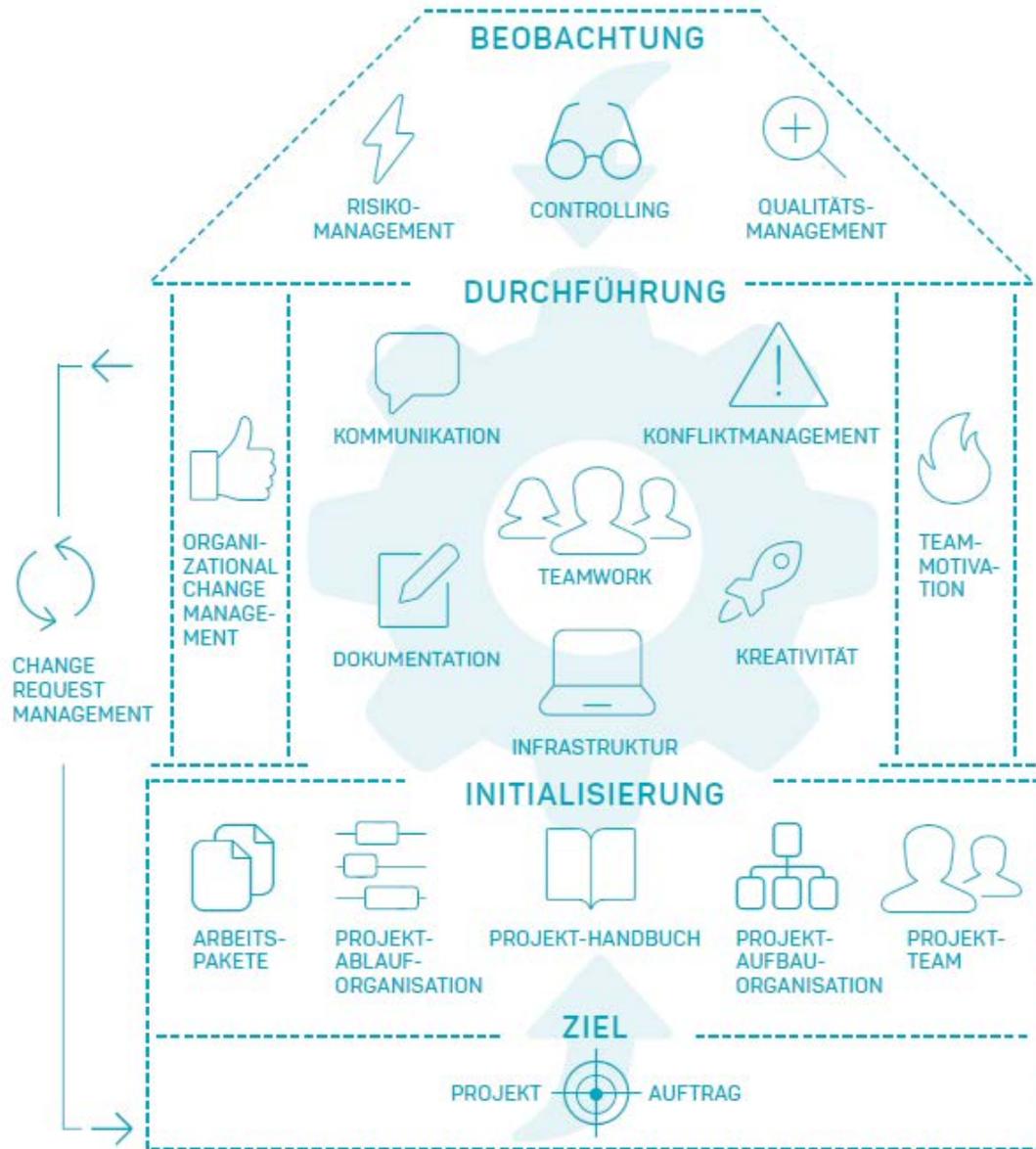
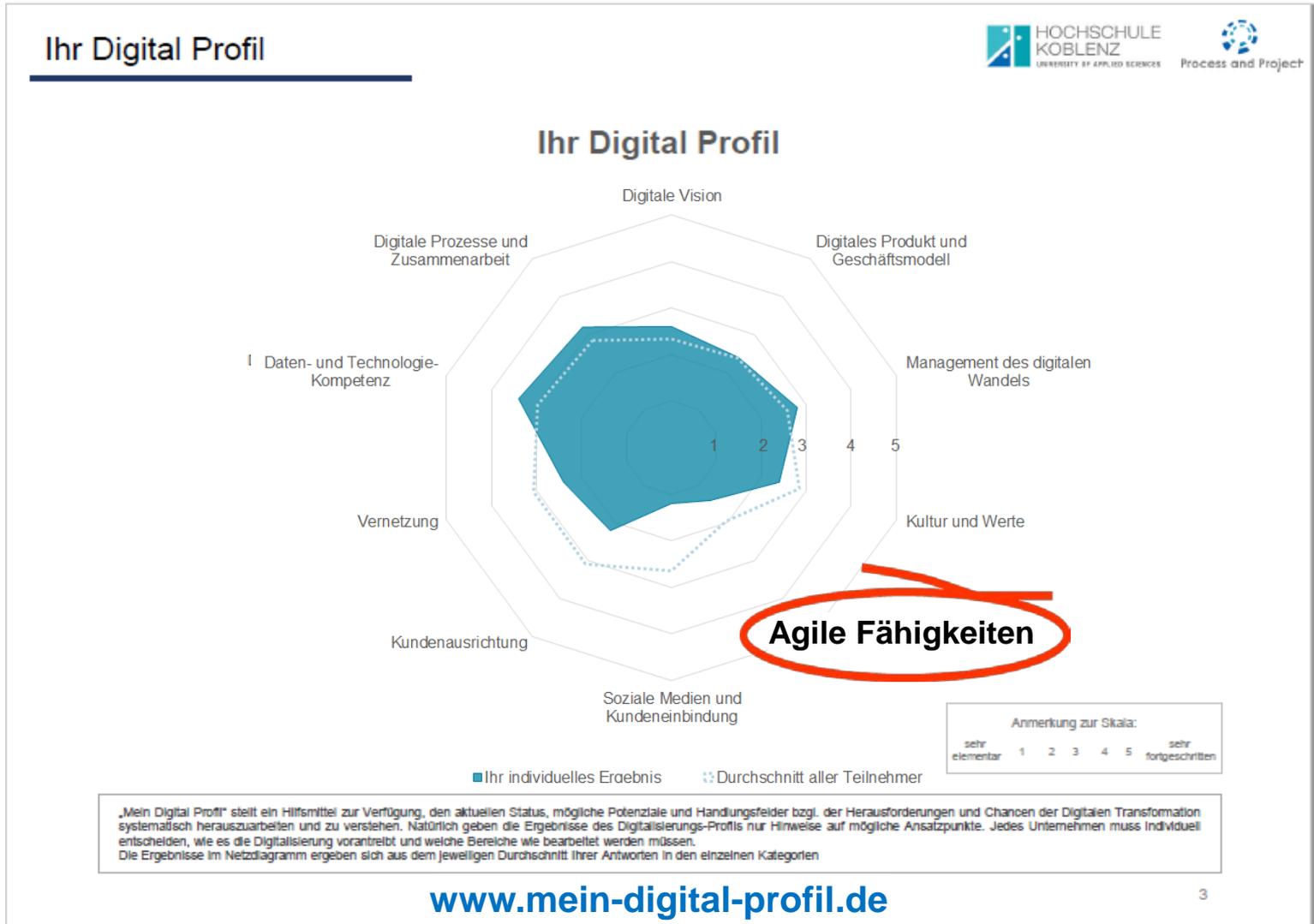


Abb.: PM-Haus © Komus/Putzer

Agile Fähigkeiten Schlüsselfaktoren für Digitalisierung und Industrie 4.0

Mein Digital Profil – Beispielauswertung



Prof. Dr. Ayelt Komus

- Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik
- 50+ Fachpublikationen, 100+ Keynotes/Vorträge, 100+ Interviews/Medienberichte
- Leiter des **BPM-Labors für Prozessmanagement und Organizational Excellence** (www.bpm-labor.de)
- Mitinitiator der **Modellfabrik Koblenz**
- Wiss. **Leiter Rechenzentren der Hochschule Koblenz**
- Mitinitiator „**Praxisforum BPM & ERP**“/**IT-Radar für BPM & ERP**
- Certified ECM Master (AIIM)
- **Certified Scrum Master** (3 Organisationen)
- Wissenschaftlicher Beirat Heupel Consultants
- 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
- **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 (7. Februar)
- Agiles PMO (8. Februar)
- BPM-Compass (28. März)
- Projektmanagement Erfolgsfaktoren (Inhouse)
- Agiler Einkauf (21. März)

10. **Praxisforum** Prozess- und IT-Management (30. Mai 2017) www.praxisforum.eu

2. **Praxiswerkstatt** Digitalisierung und Agilität (31. Mai 2017) www.praxiswerkstatt.eu



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



HEUPEL CONSULTANTS
SUCHT VERSTÄRKUNG:
VORDENKER MIT
BODENHAFTUNG
GESUCHT

is

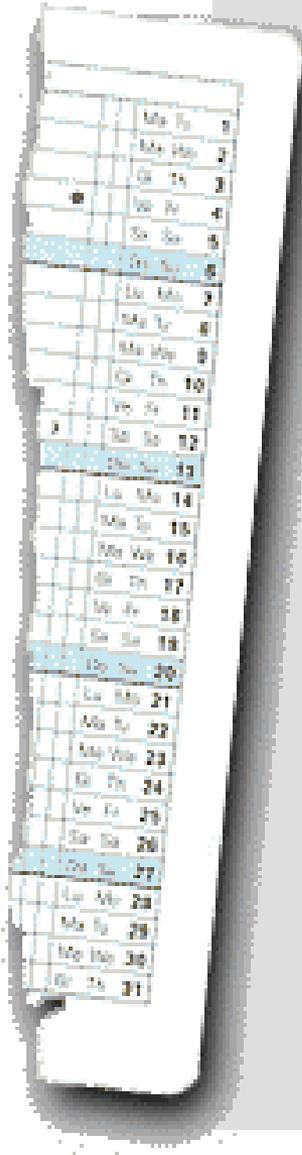
GESUCHT
BODENHAFTUNG
VORDENKER MIT
VERSTÄRKUNG:
HEUPEL CONSULTANTS



HEUPEL
CONSULTANTS

Wissen.Wege.Wirkung

Inhalte



- Studienergebnisse**
- Wie steht es um Qualität und Co?**
- Wie werden agile Methoden *wirklich* gelebt?**
- Welcher Ansatz ist anzustreben?**
- Wo liegen die Herausforderungen?**
- Erfolgreiche Einführung adaptiver und agiler Methoden**
- Von Agil zu Adaptiv**



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

Verbesserungen durch agile Methoden

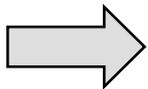
VORLÄUFIGE ERGEBNISSE
STATUS QUO AGILE 2016/2017

Vorläufige Studienergebnisse.
Der Studienbericht ist in wenigen Wochen kostenfrei
verfügbar.

www.status-quo-agile.de

Empfänger des Newsletters Prof.
Komus/Gadatsch/Mending erhalten den Download-Code
automatisch

www.process-and-project.net/newsletter



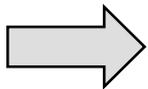
***Wieder sieht die deutliche Mehrheit der Befragten
Verbesserungen durch agile Methoden***

Vorläufige Studienergebnisse.
Der Studienbericht ist in wenigen Wochen kostenfrei
verfügbar.

www.status-quo-agile.de

Empfänger des Newsletters Prof.
Komus/Gadatsch/Mending erhalten den Download-Code
automatisch

www.process-and-project.net/newsletter



Wieder wird der Nutzen deutlich besser als der Aufwand eingeschätzt

Erfolgsquoten agil versus klassisches PM

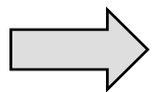
VORLÄUFIGE ERGEBNISSE
STATUS QUO AGILE 2016/2017

Vorläufige Studienergebnisse.
Der Studienbericht ist in wenigen Wochen kostenfrei
verfügbar.

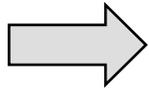
www.status-quo-agile.de

Empfänger des Newsletters Prof.
Komus/Gadatsch/Mending erhalten den Download-Code
automatisch

www.process-and-project.net/newsletter



Wieder werden die Erfolgsquoten im agilen Bereich deutlich besser eingeschätzt als im klassischen Projektmanagement



**Agile Methoden werden nach wie vor
deutlich(!) besser bewertet -
aber die Euphorie geht ein wenig zurück**

Wie steht es um Qualität und Co?

Bedeutung von agilen Methoden

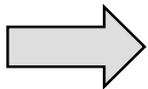
VORLÄUFIGE ERGEBNISSE
STATUS QUO AGILE 2016/2017

Vorläufige Studienergebnisse.
Der Studienbericht ist in wenigen Wochen kostenfrei
verfügbar.

www.status-quo-agile.de

Empfänger des Newsletters Prof.
Komus/Gadatsch/Mending erhalten den Download-Code
automatisch

www.process-and-project.net/newsletter



***Scrum ist nach wie vor meistverbreitet.
DevOps gewinnt an Bedeutung.***

Erfolgsquoten agile versus klassisches PM

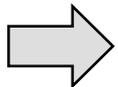
VORLÄUFIGE ERGEBNISSE
STATUS QUO AGILE 2016/2017

Vorläufige Studienergebnisse.
Der Studienbericht ist in wenigen Wochen kostenfrei
verfügbar.

www.status-quo-agile.de

Empfänger des Newsletters Prof.
Komus/Gadatsch/Mending erhalten den Download-Code
automatisch

www.process-and-project.net/newsletter



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

Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

www.status-quo-agile.de

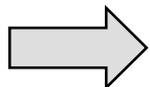
VORLÄUFIGE ERGEBNISSE
STATUS QUO AGILE 2016/2017

Vorläufige Studienergebnisse.
Der Studienbericht ist in wenigen Wochen kostenfrei
verfügbar.

www.status-quo-agile.de

Empfänger des Newsletters Prof.
Komus/Gadatsch/Mendling erhalten den Download-Code
automatisch

www.process-and-project.net/newsletter



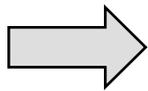
Qualität, Disziplin, Modeerscheinung, Planung kaum ein Thema

Vorläufige Studienergebnisse.
Der Studienbericht ist in wenigen Wochen kostenfrei
verfügbar.

www.status-quo-agile.de

Empfänger des Newsletters Prof.
Komus/Gadatsch/Mending erhalten den Download-Code
automatisch

www.process-and-project.net/newsletter



***Auch Dokumentation kaum ein Thema. Leitung,
Managementunterstützung, Unternehmenskultur, Teamgröße
schon herausfordernder.***

Qualität und Risikoreduktion als Beweggründe für agile Methoden

VORLÄUFIGE ERGEBNISSE
STATUS QUO AGILE 2016/2017

Vorläufige Studienergebnisse.
Der Studienbericht ist in wenigen Wochen kostenfrei
verfügbar.

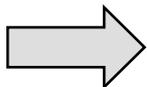
www.status-quo-agile.de

Empfänger des Newsletters Prof.
Komus/Gadatsch/Mending erhalten den Download-Code
automatisch

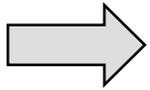
www.process-and-project.net/newsletter

n=784

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70%



**Qualität, Risikominimierung und Planbarkeit sind in der Praxis
sogar oft Beweggründe für die Nutzung agiler Methoden**



**Latente Vorbehalte in Sachen Qualität,
Dokumentation etc. sind nicht zu halten
– aber das heißt nicht,
agile Methoden sind einfach zu managen
oder immer die Methode der Wahl**

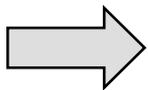
Wie werden agile Methoden *wirklich* gelebt?

Vorläufige Studienergebnisse.
Der Studienbericht ist in wenigen Wochen kostenfrei
verfügbar.

www.status-quo-agile.de

Empfänger des Newsletters Prof.
Komus/Gadatsch/Mending erhalten den Download-Code
automatisch

www.process-and-project.net/newsletter



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

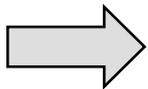
Vorläufige Studienergebnisse.
Der Studienbericht ist in wenigen Wochen kostenfrei
verfügbar.

www.status-quo-agile.de

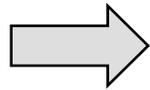
Empfänger des Newsletters Prof.
Komus/Gadatsch/Mending erhalten den Download-Code
automatisch

www.process-and-project.net/newsletter

und
ch)



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



**Agil heißt nur selten „nach Lehrbuch“
Meist wird gemischt und kombiniert.**

Zielsetzung?

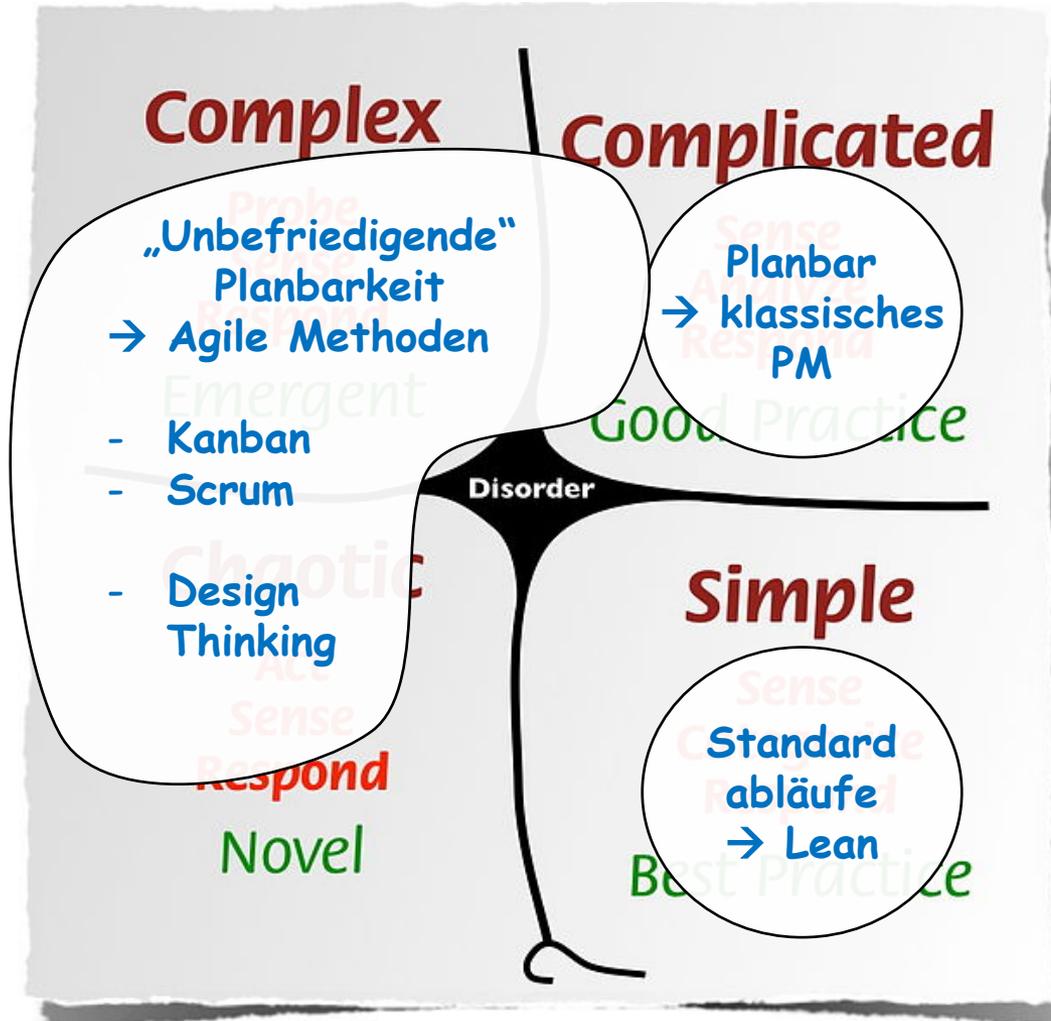
*Welcher Ansatz des Projektmanagements
(der agilen Methoden) ist anzustreben?*

Lautet die Frage
„Agil ja oder nein?“

Eher nicht!

Selektiver Ansatz

Cynefin mit resultierenden Methoden → selektiver Ansatz

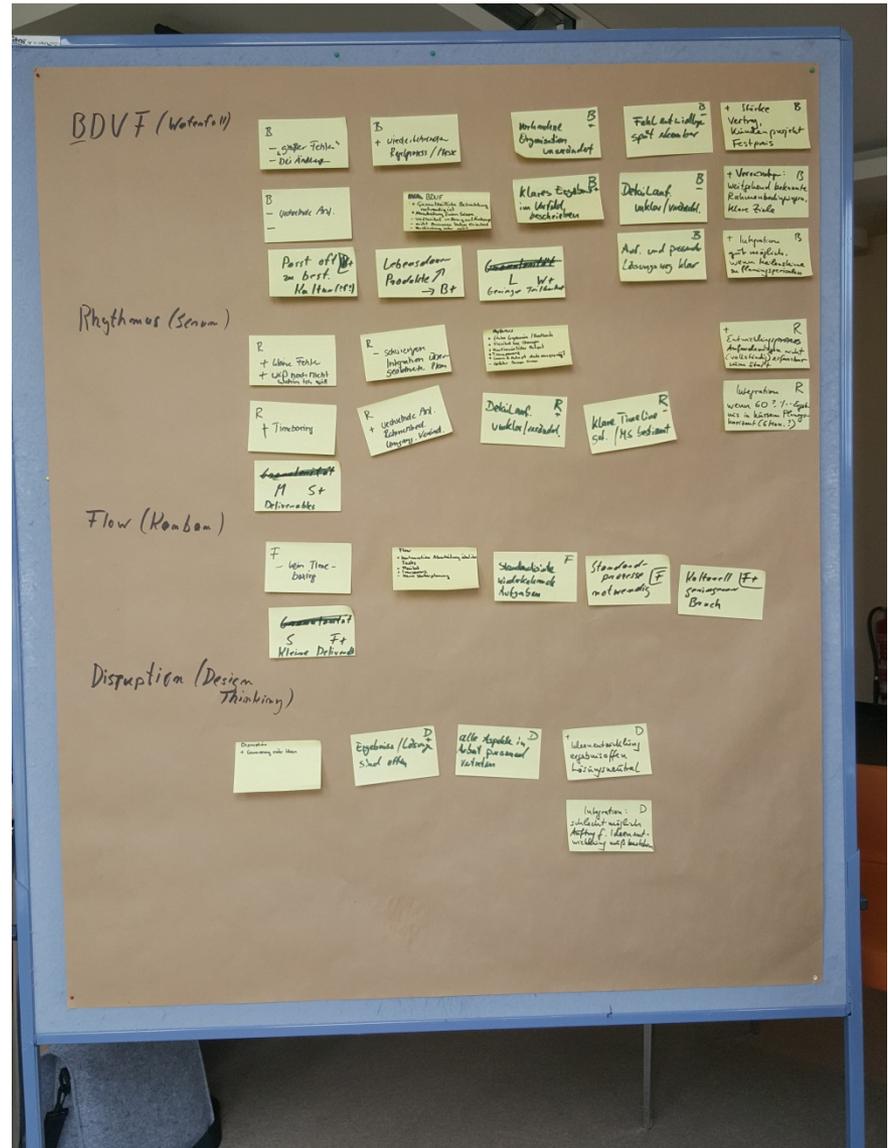
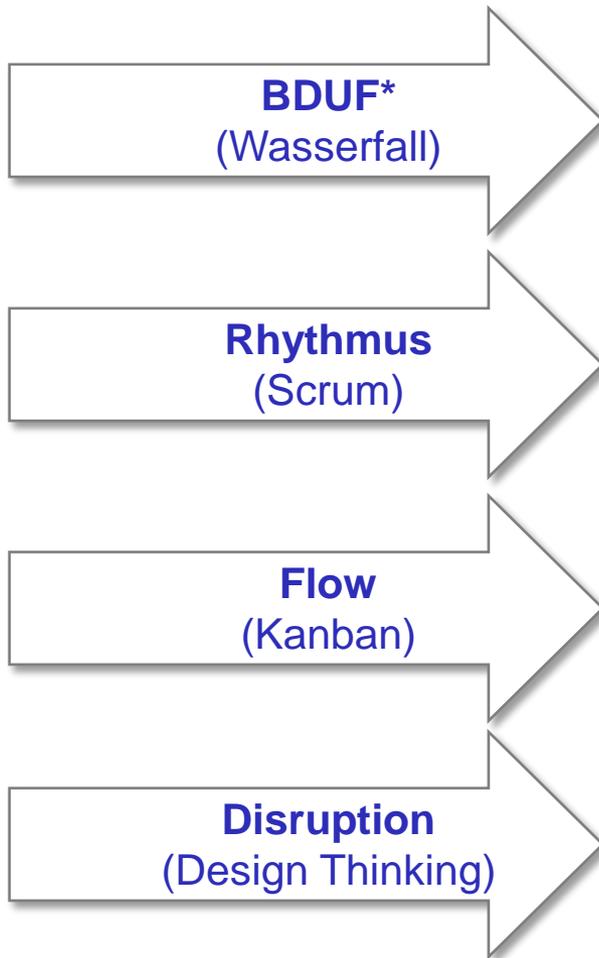


cc3.0 by Snowden via Wikimedia

s.a.: <http://www.komus.de/fileadmin/downloads/public/2016-11-Agile-PEP-Minds.pdf>

Hybrider Ansatz

Schlüsselkompetenz: Auswahl geeigneter Methoden (Beispiel)



* BDUF – Big Design Up Front

Workshop Agiles PMO www.process-and-project.net/agiles-PMO

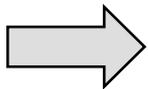
Vorläufige Studienergebnisse.
Der Studienbericht ist in wenigen Wochen kostenfrei
verfügbar.

www.status-quo-agile.de

Empfänger des Newsletters Prof.
Komus/Gadatsch/Mending erhalten den Download-Code
automatisch

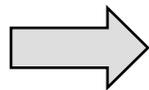
www.process-and-project.net/newsletter

und
ch)



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

**Gutes Projektmanagement nutzt Methoden und
Methodenelemente *abhängig von Aufgabe und
Kontext* und *unabhängig von Hype oder Nicht-Hype***



Adaptives Projektmanagement

Wo liegen die Herausforderungen?

Fachliche Kompetenz

Beweggründe für Verzicht auf agile Methoden

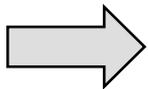
VORLÄUFIGE ERGEBNISSE
STATUS QUO AGILE 2016/2017

Vorläufige Studienergebnisse.
Der Studienbericht ist in wenigen Wochen kostenfrei
verfügbar.

www.status-quo-agile.de

Empfänger des Newsletters Prof.
Komus/Gadatsch/Mending erhalten den Download-Code
automatisch

www.process-and-project.net/newsletter



Oft fehlt Know-how oder Initiative, um das Thema anzugehen

PMOs und agile Methoden



PMO-Tag
2016

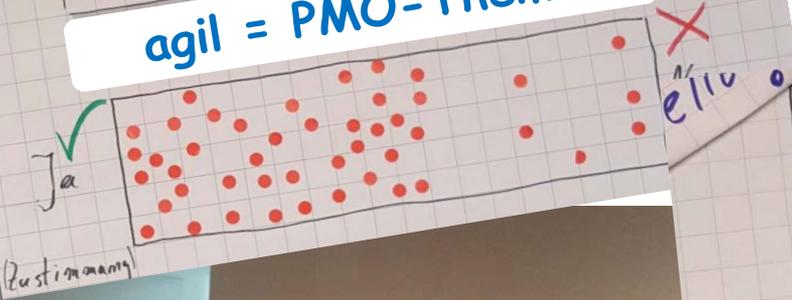
Die nutzbringende Eimbildung
agiler Methoden
ist ein wichtiges
Zukunftsthema
für unser Unternehmen

agil = Zukunftsthema



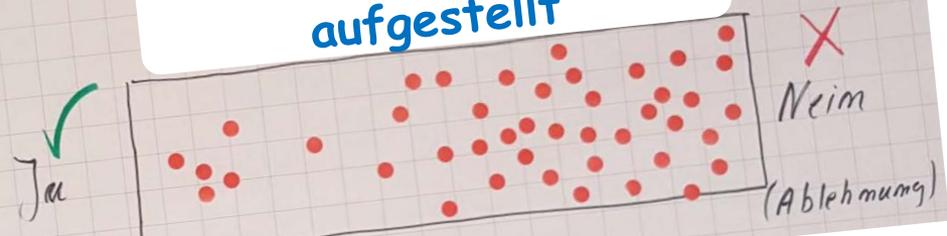
Das PMO sollte entscheidender
Treiber für die erfolgreiche
Eimbildung agiler Methoden
in das Unternehmen sein

agil = PMO-Thema



Unser PMO ist gut für die
Aufgabe aufgestellt,
agile Methoden in die
Organisation zu tragen

**PMOs schlecht
aufgestellt**



*Unterschätzte Faktoren
Auftraggeber und Umfeld*

MyAgile – Handlungsfelder und Barrieren der Agilisierung

MyAgile Zwischengespeicherte Umfrage laden Umfrage verlassen und Antworten löschen

MyAgile

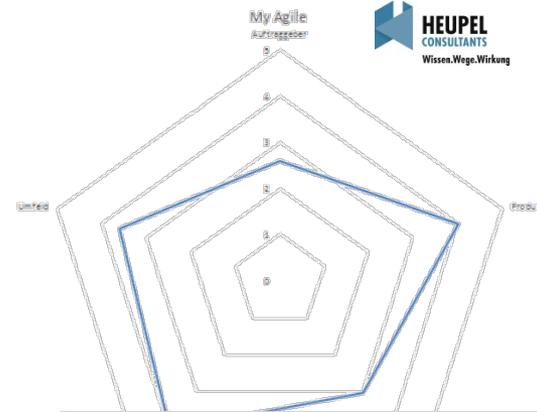
Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Potential-Analyse „MyAgile“.

Die Beantwortung der Fragen benötigt ca. 5 Minuten. Sie können einzelne Fragen bedarfswise überspringen. Wenn Sie sich bei der Beantwortung einer Frage nicht sicher sind, wählen Sie bitte die Antwort, die Ihrer Meinung nach den Sachverhalt am besten beschreibt.

Alle hier abgegebenen Daten werden natürlich streng vertraulich behandelt.

Process and Project **HEUPEL CONSULTANTS** Wissen.Wege.Wirkung

MyAgile Später fortfahren Umfrage verlassen und Antworten löschen



5 Schlüsselfelder

- Prozess
- Umfeld
- Auftraggeber
- Team
- Produkt

Auftraggeber

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

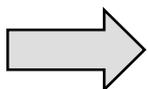
Zurück Weiter

Vorläufige Studienergebnisse.
Der Studienbericht ist in wenigen Wochen kostenfrei
verfügbar.

www.status-quo-agile.de

Empfänger des Newsletters Prof.
Komus/Gadatsch/Mending erhalten den Download-Code
automatisch

www.process-and-project.net/newsletter



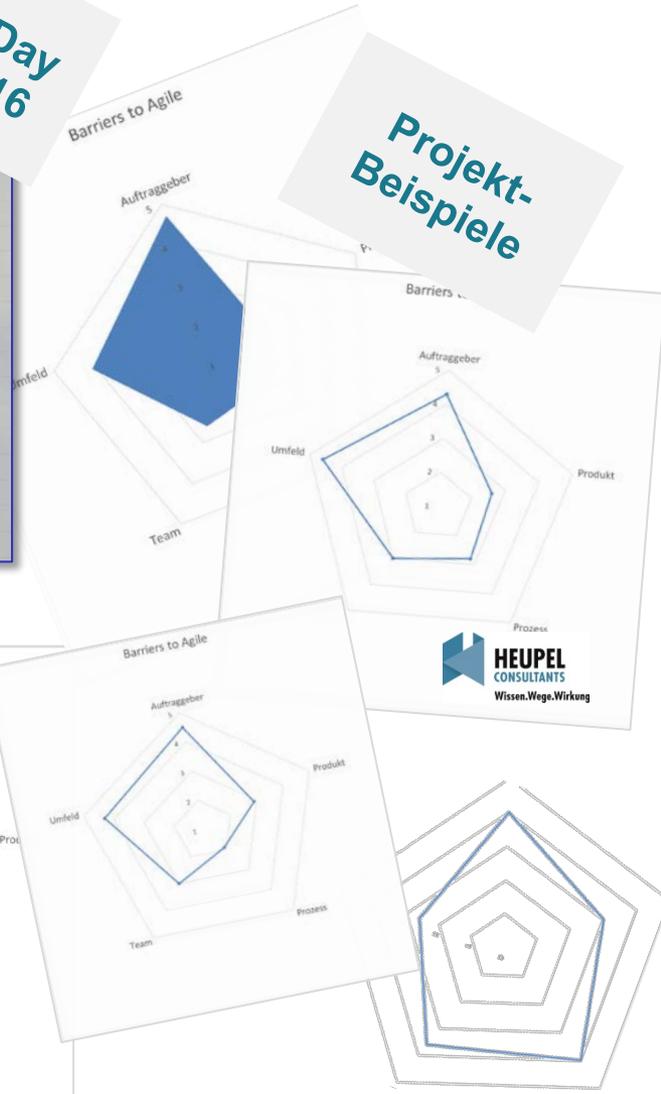
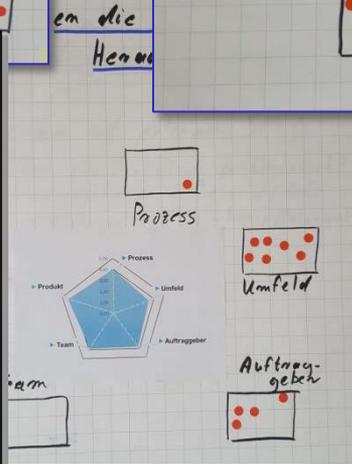
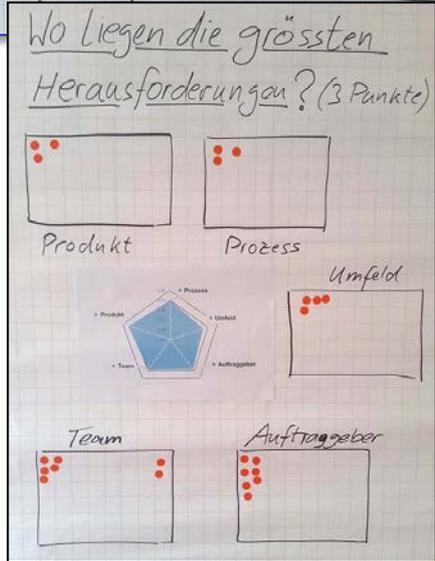
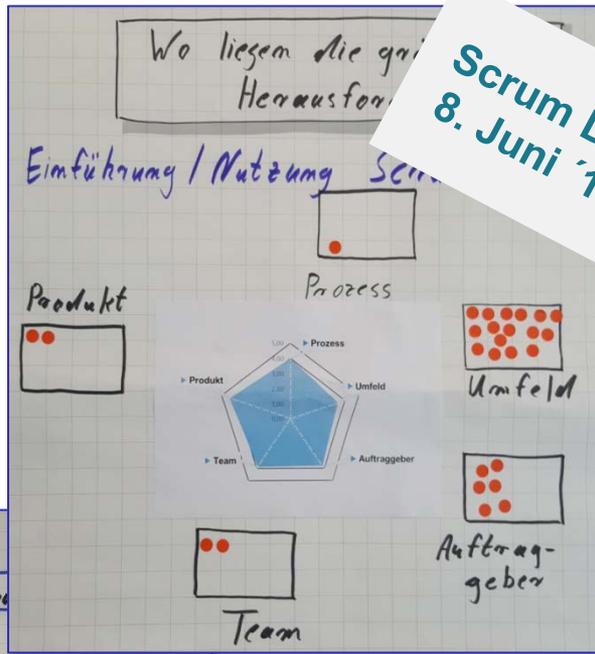
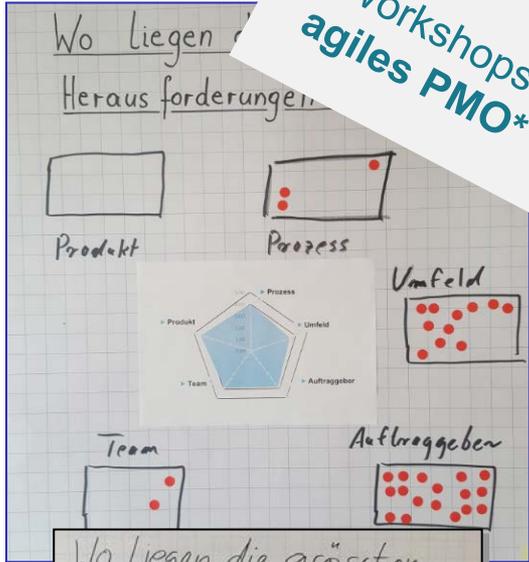
**Neben dem Team sind Auftraggeber und Umfeld
zentrale Herausforderungen für erfolgreiche Einführung**

Barrieren in der Praxis – Ergebnisse aus Veranstaltungen

Workshops
agiles PMO*

Scrum Day
8. Juni '16

Projekt-
Beispiele



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

Erfolgreiche Einführung adaptiver und agiler Methoden

Prämissen

Die Vorgehensweise zur agilen Transition ist geprägt von folgenden **Prämissen**

Agile Methoden sind Mittel zum Zweck

Auch bestehende Strukturen und klassische Projektmanagementelemente haben ihre Stärken und Notwendigkeiten

In der Praxis ist ein 100% agiler Ansatz unrealistisch und nicht zielführend

Methoden sind kein Selbstzweck – wichtig sind gelebte agile Werte und Prinzipien

„Individuals and interactions over processes and tools“ –

Die Organisation muss dort „abgeholt“ werden, wo sie aktuell steht

Im Bereich des Komplexen gibt es keine „Best Practice“

Der Weg in die Zukunft endet nie – Maßstab ist die Verbesserung und die Entwicklung in die richtige Richtung.

In der Praxis zeigen sich bestimmte Felder als besonders erfolgskritisch

- Unterstützung durch **Auftraggeber**
- Unterstützendes **Umfeld**
- Realistische und differenzierte Zuordnung von Teamkapazitäten verknüpft mit **„geschütztem Raum“**
- Sinnvolle und **pragmatische** Ausgestaltung mit dann **konsequenter** Umsetzung des adaptierten Scrum-Regelwerks
- **Messung**
- **Realistische** Erwartungshaltung

Coaching-Fokus: Product Owner und Auftraggeber



Product Owner

- “Anwalt” des Produktes
- Entwickelt/pflegt Produktvision und priorisiert
- Definiert Arbeitspakete für nächsten Sprint



Team

- 3-9 Personen, möglichst interdisziplinär, selbstorganisiert
- Bewertet Aufwände; begrenzt die Arbeitspakete je Sprint
- Liefert die Arbeitspakete



Scrum Master

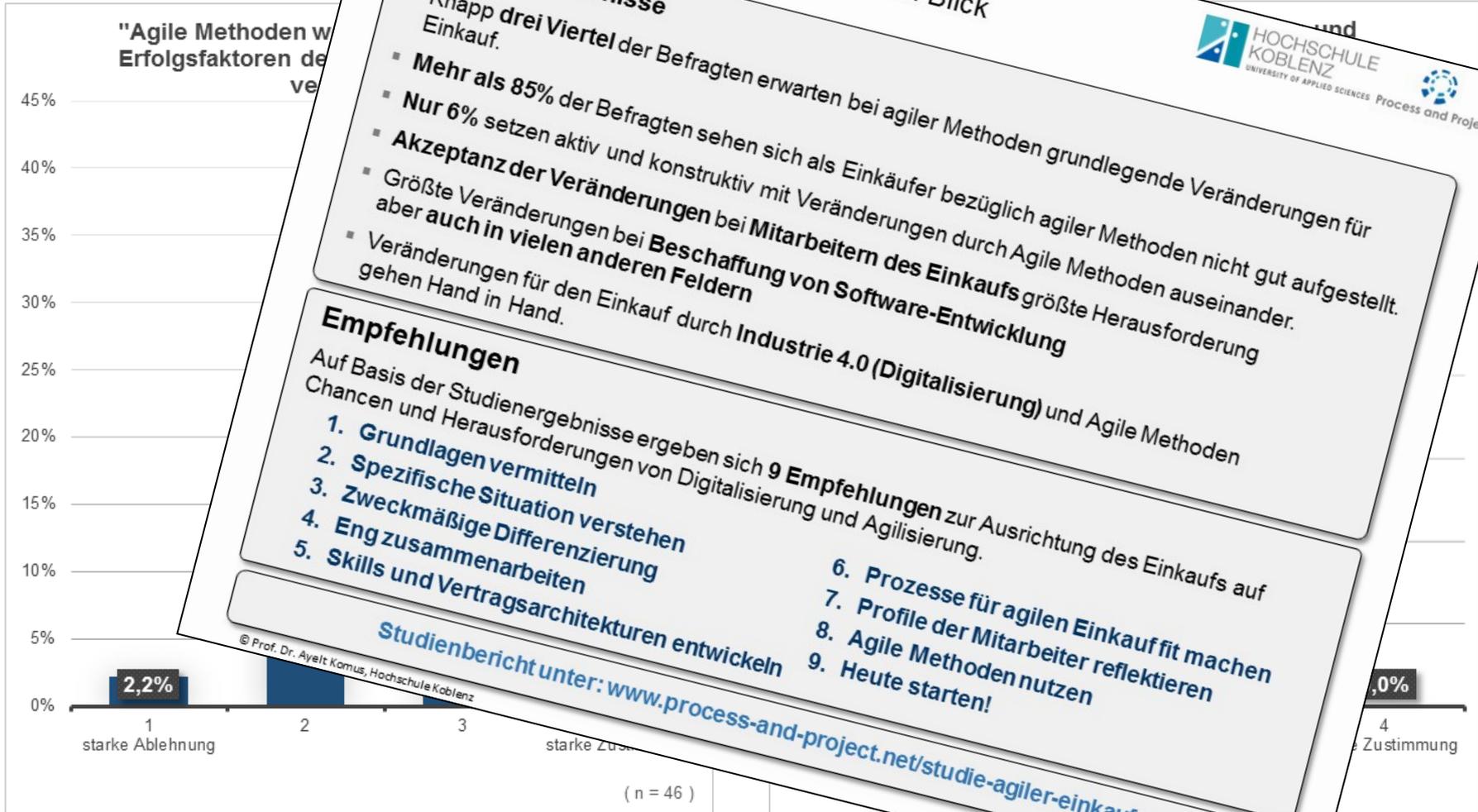
- “Hüter” der Methode
- Beseitigt Hindernisse
- Hält dem Team den Rücken frei



Umfeld – Beispiel Kauf und agile Methoden

Agile Methoden Erfolgsfaktoren

Der Einkauf ist nicht aufgestellt



Studie Agiler Einkauf
Ergebnisse und Empfehlungen auf einen Blick

Schlüsselergebnisse

- Knapp drei Viertel der Befragten erwarten bei agiler Methoden grundlegende Veränderungen für Einkauf.
- Mehr als 85% der Befragten sehen sich als Einkäufer bezüglich agiler Methoden nicht gut aufgestellt.
- Nur 6% setzen aktiv und konstruktiv mit Veränderungen durch Agile Methoden auseinander.
- Akzeptanz der Veränderungen bei **Mitarbeitern des Einkaufs** größte Herausforderung
- Größte Veränderungen bei **Beschaffung von Software-Entwicklung**
- Veränderungen für den Einkauf durch **Industrie 4.0 (Digitalisierung)** und Agile Methoden gehen Hand in Hand.

Empfehlungen

- Auf Basis der Studienergebnisse ergeben sich **9 Empfehlungen** zur Ausrichtung des Einkaufs auf Chancen und Herausforderungen von Digitalisierung und Agilisierung.
1. Grundlagen vermitteln
 2. Spezifische Situation verstehen
 3. Zweckmäßige Differenzierung
 4. Eng zusammenarbeiten
 5. Skills und Vertragsarchitekturen entwickeln
 6. Prozesse für agilen Einkauf fit machen
 7. Profile der Mitarbeiter reflektieren
 8. Agile Methoden nutzen
 9. Heute starten!

Studienbericht unter: www.process-and-project.net/studie-agiler-einkauf



Messen als Schlüsselfaktor

Praxis-Beispiele

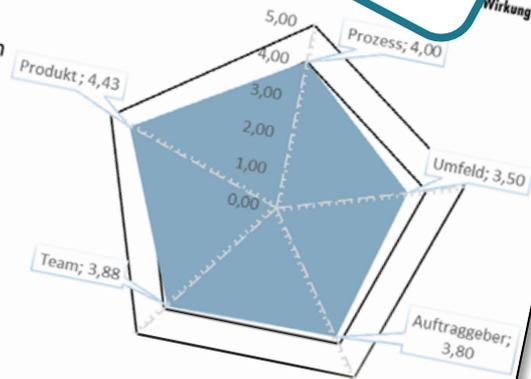
Wo lesen die größten Herausforderungen
Top Manager

"Barriers to agile"



Handlungsfelder

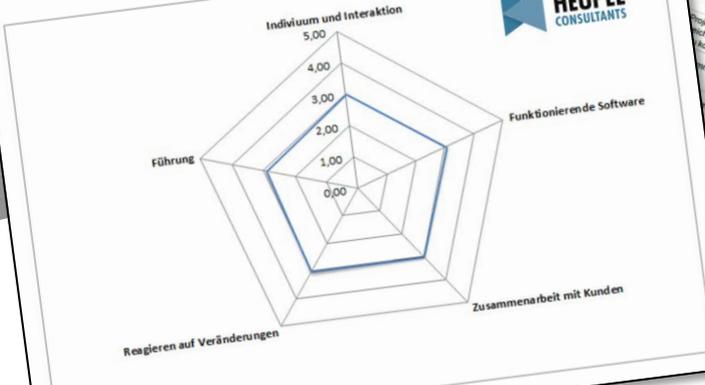
- Produkt:** Ausgestaltung der Aufgabenstellung und des Lieferobjektes
- Prozess:** Ausgestaltung der Arbeitsorganisation
- Team:** Zusammensetzung und Arbeitsfähigkeit der Teams
- Anfragegeber:** Zusammenspiel Projekt und Auftraggeber
- Umfeld:** Rahmenbedingungen des Projektes



Top 10 der „Pain-Points“ – im Detail

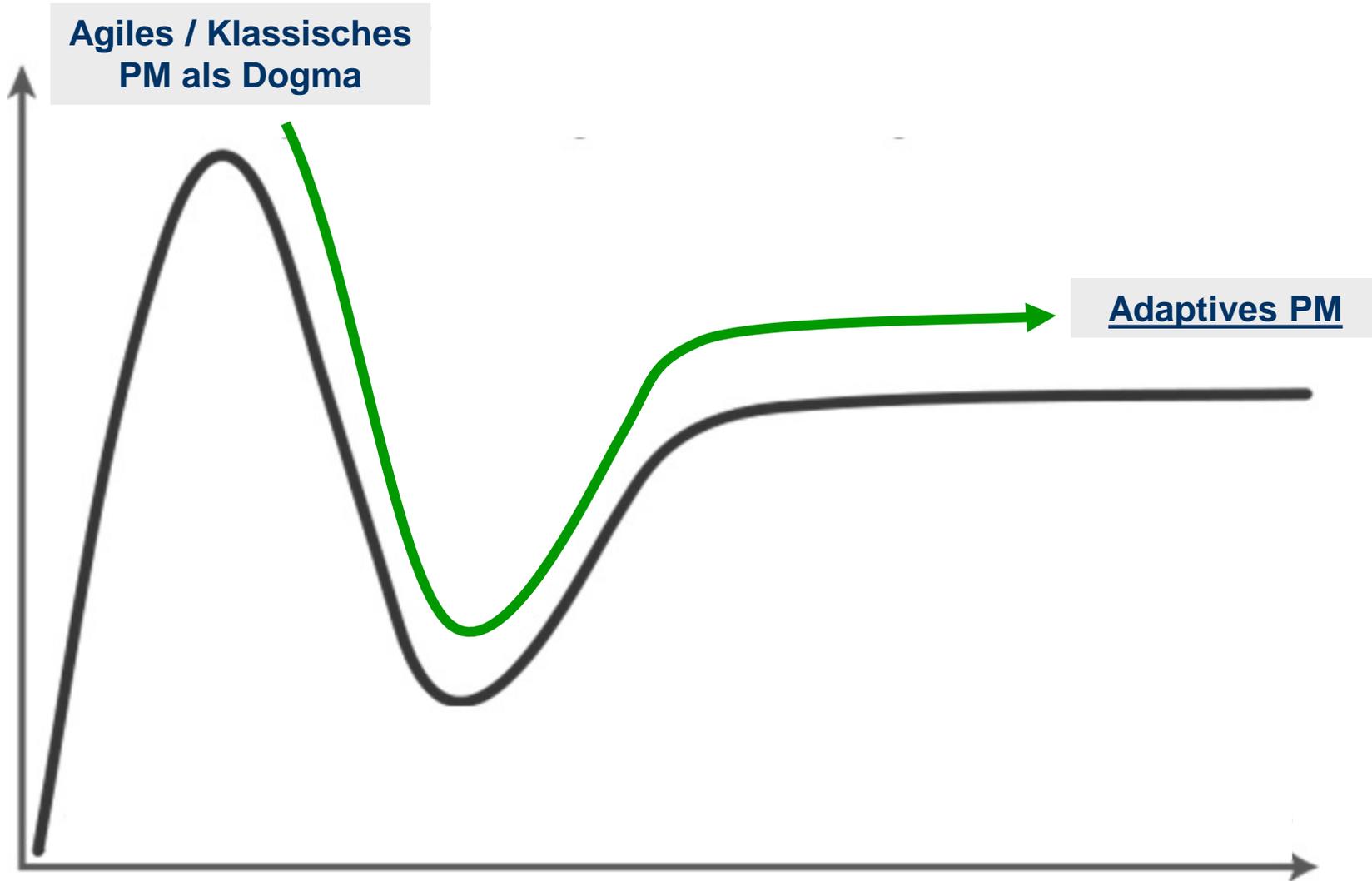
Nr.	Fragenblock
1.	Der Projektleiter war in der Lage Risiken frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu reagieren und Projekt-Steuerverfahren erfolgreich zu gestalten
2.	Die Eskalation und Einbindung der Organisation in der Lage zu sein, die richtigen Entscheidungen zu treffen und Anforderungen zu klären
3.	Die Meetings

Standort-Assessment Gelebte Agile Werte



Von Agil zu Adaptiv

Auf dem Weg zum adaptiven Projektmanagement



Events zum Thema agile Methoden und Digitalisierung



Praxisforum
Prozess- & IT-Management

10. Praxisforum Prozess- und IT-Management, 30. Mai 2017 „Prozess-, Projekt- und IT-Management im digitalen Unternehmen“

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



2. Praxiswerkstatt Agilität und Digitalisierung, 31. Mai 2017

**„Ambiguität, Komplexität und Vernetzung als Herausforderung und Chance.“
„Digitalisierung und agile Methoden als Schlüssel zum Erfolg
in wechselhaften Zeiten“**



Praxiswerkstatt
Agilität & Digitalisierung

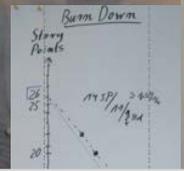


Die Praxiswerkstatt bringt Experten, interessante Menschen und Treiber der Veränderung auf ihrer Suche nach neuen Konzepten und Wegen zusammen.

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

www.praxiswerkstatt.eu

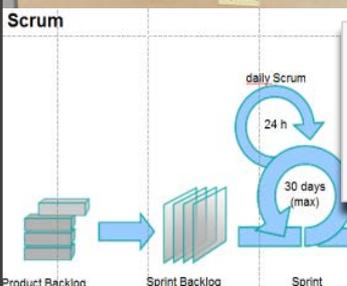
Workshops “Agiles Projektmanagement” und “Agiles PMO”



Agiles Projektmanagement
Scrum, Kanban,
Design Thinking
in das Projektmanagement integrieren
7. Februar 2017
www.process-and-project.net/scrum

Agiles PMO
Agile Methoden
in die Organisation tragen
Agiles PMO und
Agile Center of Excellence
8. Februar 2017
www.process-and-project.net/agilesPMO

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



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>