

# Agile Methoden in das Programm- und Portfoliomanagement einbinden

*Mit agilen Impulsen PMO und PPM  
gut für die Digitalisierung aufstellen*



**bitkom**  
**AK Projektmanagement**  
**Das agile Projektmanagement-Office (PMO)**

Koblenz, Modellfabrik, 20. Februar 2018

Prof. Dr. Ayelt Komus

[komus@hs-koblenz.de](mailto:komus@hs-koblenz.de)

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

[www.komus.de](http://www.komus.de)

[www.heupel-consultants.com](http://www.heupel-consultants.com)

[www.process-and-project.net](http://www.process-and-project.net)

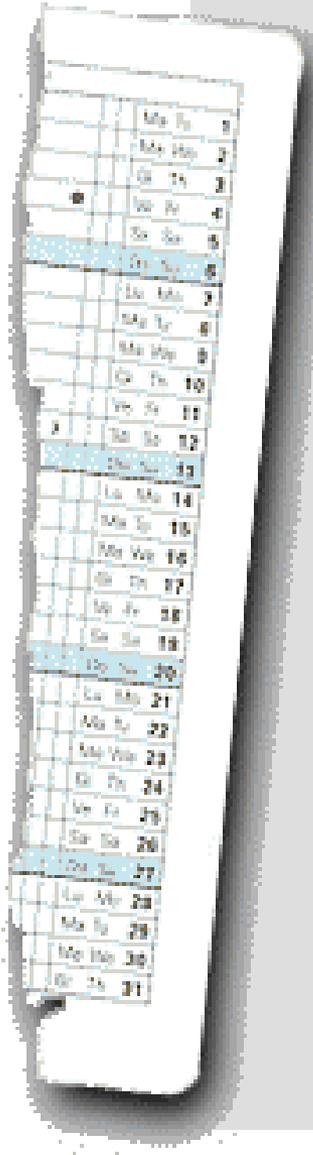
# Prämissen für die folgenden Überlegungen

- (1) Agile Methoden an vielen Stellen erfolgreicher als klassisches PM
- (2) Agile Methoden sind nicht überall sinnvoll bzw. notwendig
- (3) Agile Methoden sind auch außerhalb der SW-Entwicklung oft die bessere Lösung, bspw. in Organisationsgestaltung, Prozessmanagement, HW-Entw. ...
- (4) Agile Methoden stehen *nicht* im Widerspruch zu Zuverlässigkeit, Dokumentation, Qualität oder Compliance-Vorgaben
- (5) Richtig gemanagt sind sie sogar Möglichkeit, hier bessere Resultate zu erzielen
- (6) Auch bei agilen Methoden sind verteilte Teams und Skalierung problematisch; aber – ceteris paribus - nicht mehr als mit klassischen PM-Methoden
- (7) Der Erfolg agiler Methoden liegt nicht in der Benennung eines Scrum Masters, der Nutzung vieler Begrifflichkeiten wie „Sprint“, „Review“ etc.  
Gelebte agile Werte, agile Prinzipien und Lean-Prinzipien machen den Unterschied
- (8) Agile Methoden werden meist nicht in Reinform praktiziert
- (9) Methoden wie Scrum betrachten einen Horizont von 3-9 Teammitgliedern

## Tipps bei Unsicherheit oder Zweifeln in diesen Bereichen

- Folien im Anhang
- Status Quo Agile 2016/2017: [www.status-quo-agile.de](http://www.status-quo-agile.de) (Studienbericht)
- „Grundlagen Scrum und agile Methoden“ (Interaktives Online Training - 3 Stunden)  
<https://www.process-and-project.net/workshops/scrum-webinar/>
- Agiles Projektmanagement (Intensiv-Trainings-Workshop – 1 Tag)  
<https://www.process-and-project.net/workshops/agilespm/>

# Inhalte



- Zur Person
- It's a VUCA-World
- Hybrid und selektiv
- Komplex versus Kompliziert - Stacey -
- Von Agilen Skalierungsansätzen lernen
- Erfolgsfaktoren und Vorgehen
- The Big Picture (PPM beyond)
- Agile Führung
- Anhang: Wo stehen agile Methoden in der Praxis?*

***Zur Person***

# Prof. Dr. Ayelt Komus

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



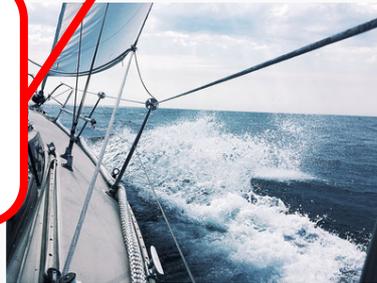
# Netzwerken, Vorträge, Studien und Co.

Prof. Dr.  
Ayelt Komus



»Nicht der Wind, die Segel bestimmen den Kurs«

**Vortragsfolien**  
[www.komus.de/vortrag](http://www.komus.de/vortrag)



Das Beste aus zwei Welten: Agile Methoden mit Bewährten verknüpfen.  
Aktuell stehen viele Unternehmen vor der Herausforderung die Chancen agiler Methoden zu erschließen. Die Frage ist dabei nicht mehr, ob agile Methoden ins Projektmethodenportfolio aufgenommen werden sollen, sondern vielmehr, wie eine mögliche Umsetzung aussehen könnte. Dabei gilt es, geeignete Wege zum agilen Unternehmen aufzuzeigen, die zur Organisation passen und diese nicht überfordern.

Diese Seiten sollen einen Ausschnitt meiner Aktivitäten und Inhalte in Lehre, Forschung, Beratung, Trainings, Workshops und Vorträgen vermitteln. Links und Downloads sollen Konzepte verdeutlichen und Anstoß für neue Ideen sein.  
Weitere Informationen zu Studien und Studienberichten finden Sie unter [www.process-and-project.net/studien](http://www.process-and-project.net/studien). Informationen über aktuelle Workshops sind unter [www.process-and-project.net/workshops](http://www.process-and-project.net/workshops) verfügbar. Unseren Newsletter mit der Möglichkeit zur Registrierung finden Sie unter [www.process-and-project.net/aktuell](http://www.process-and-project.net/aktuell). Schließlich freue ich mich über eine Vernetzung *Xing*, *LinkedIn* oder *Twitter*

## Aktuelles

**Studienberichte**  
[www.process-and-project.net/studien](http://www.process-and-project.net/studien)

**XING** Xing: [www.xing.com/profile/Ayelt\\_Komus](http://www.xing.com/profile/Ayelt_Komus)  
**in** LinkedIn: <http://de.linkedin.com/in/komus>  
**Twitter** Twitter: [@Ayelt Komus](https://twitter.com/AyeltKomus)

## Process and Project

Prozess-, 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



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



**HEUPEL**  
CONSULTANTS

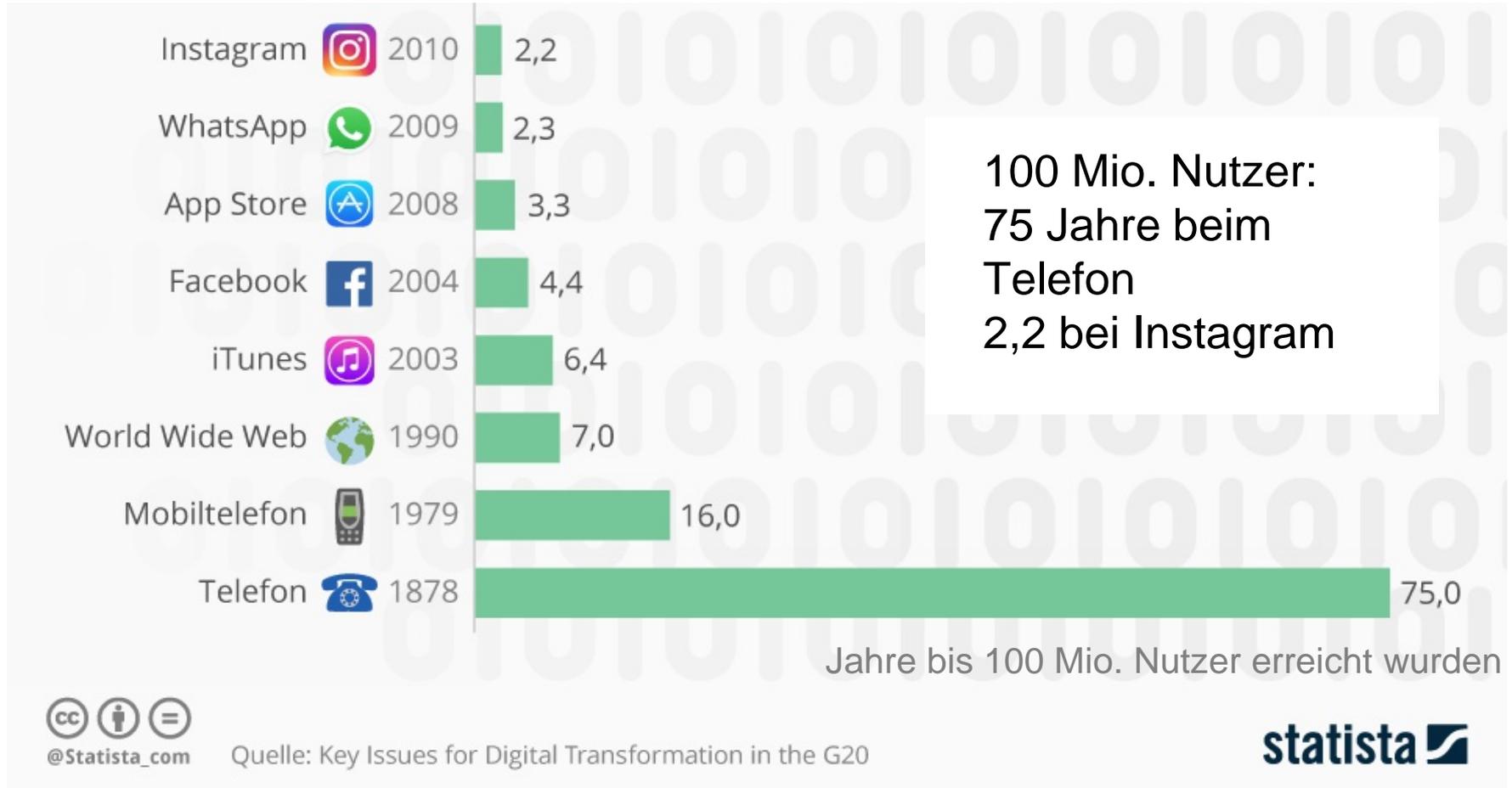
**Wissen.Wege.Wirkung**

***It's a VUCA-World***

**Alles wird gut, aber nie mehr...**



# Neue Dimensionen der Geschwindigkeit



[https://infographic.statista.com/normal/infografik\\_7573\\_geschwindigkeit\\_mit\\_der\\_sich\\_technologien\\_verbreiten\\_n.jpg](https://infographic.statista.com/normal/infografik_7573_geschwindigkeit_mit_der_sich_technologien_verbreiten_n.jpg)

# Fahrende Computer – Herausforderung Vernetzung



CC by Biswarup Ganguly via Wikimedia

*Es gibt keine Autos mehr, ...*

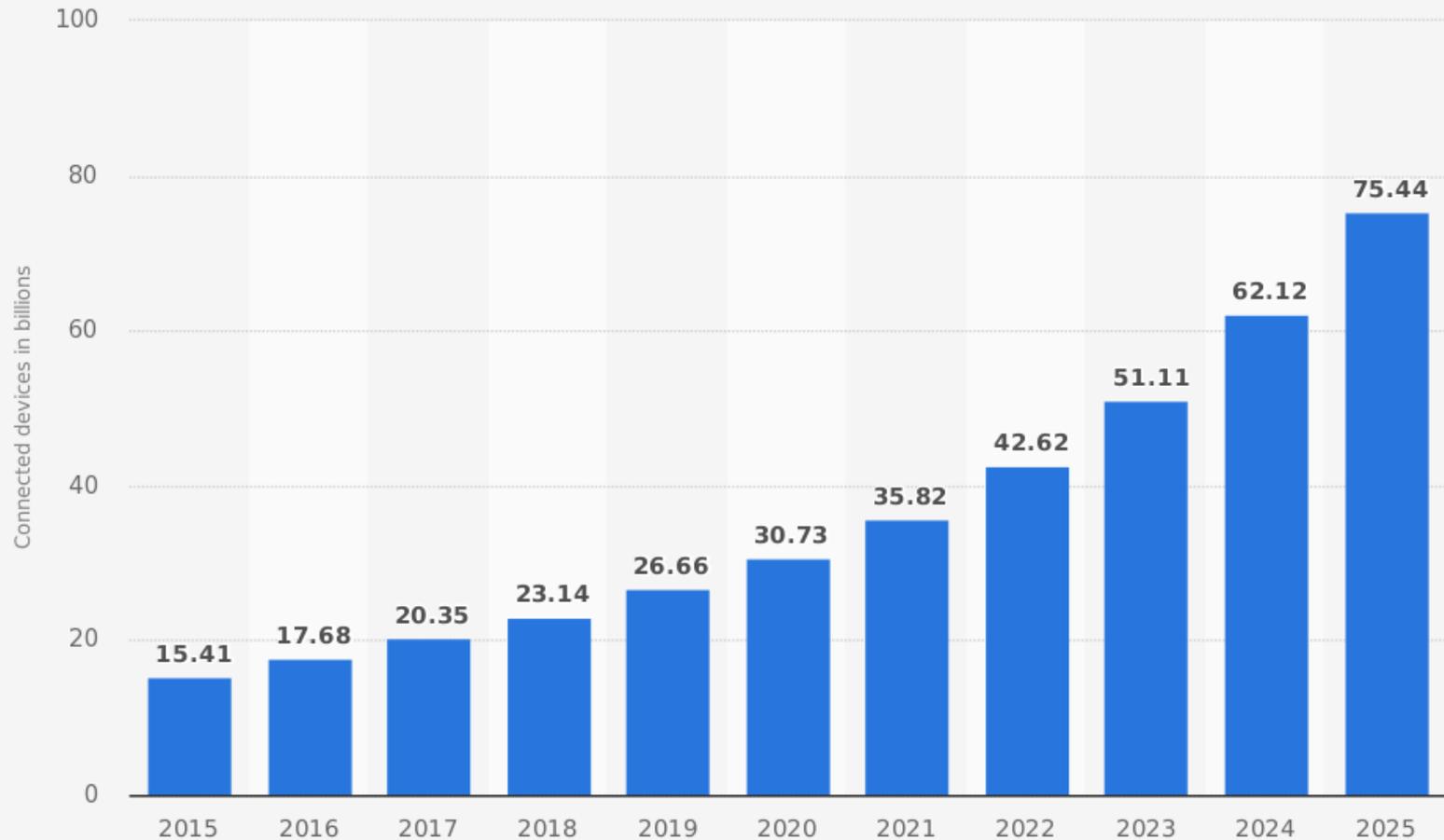
*... sondern nur noch fahrende Computer.*



CC 4.0 by Lklundin via Wikimedia

# Anzahl der vernetzten Geräte: Faktor 5 in 10 Jahren

Internet of Things (IoT) connected devices installed base worldwide from 2015 to 2025 (in billions)

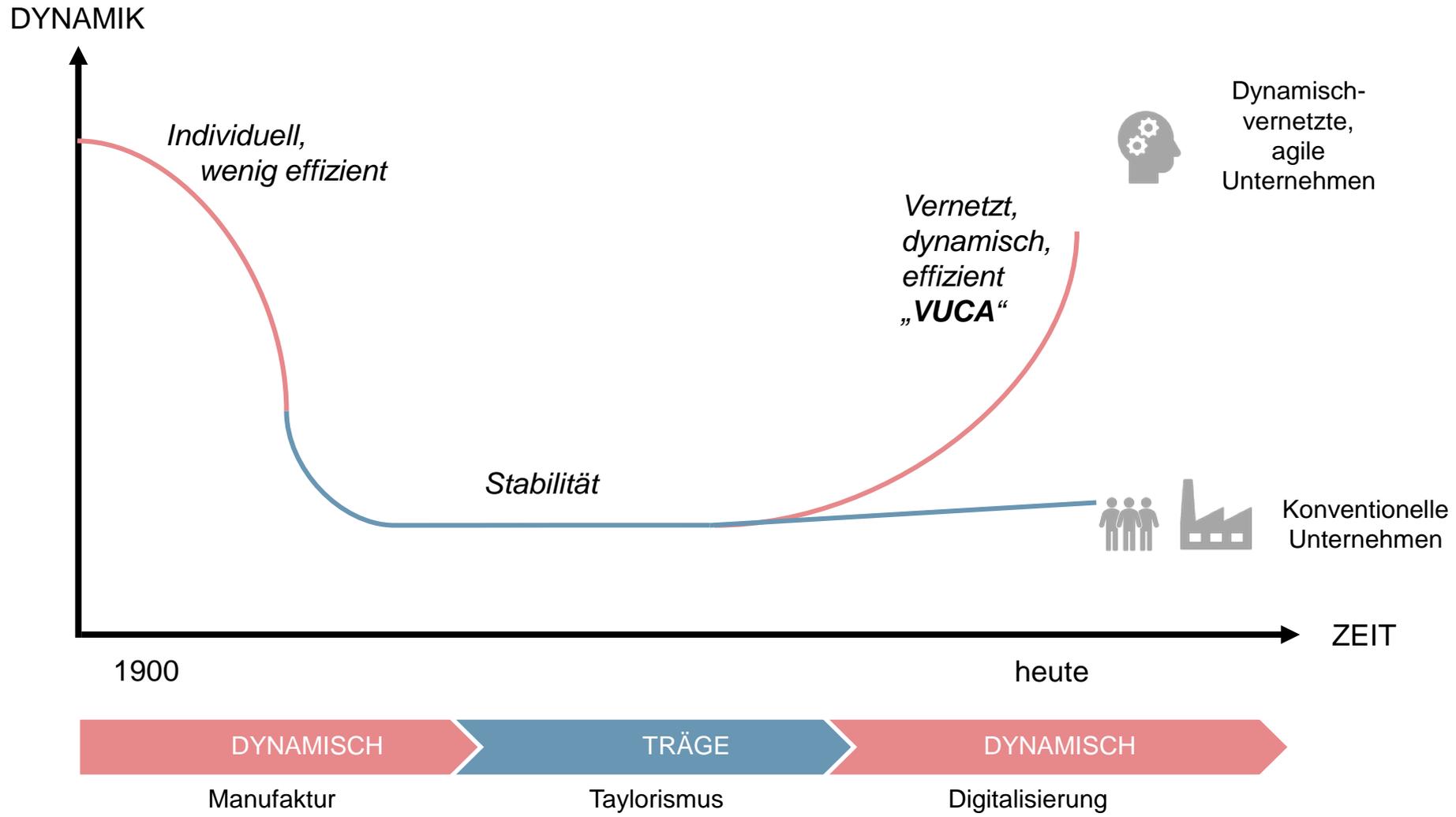


Source  
IHS  
© Statista 2017

Additional Information:  
Worldwide; IHS; 2015 to 2016

statista

# Taylor-Wanne und VUCA-Welt



In Anlehnung an Wohlert u.a.

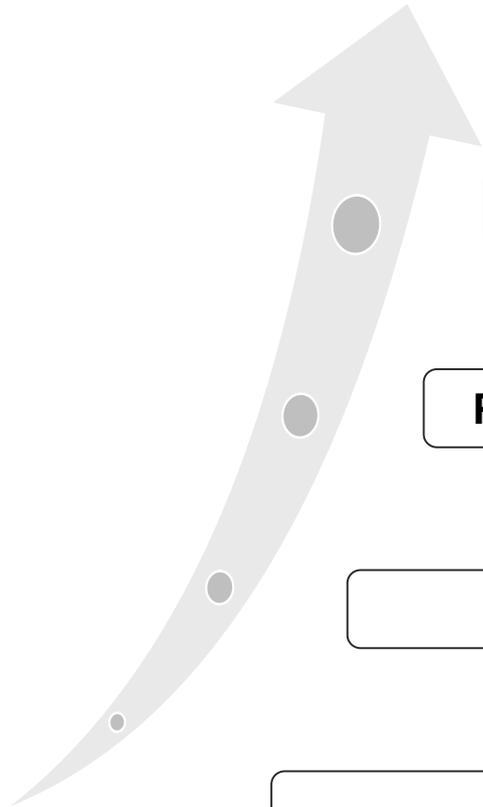
**V** – **Volatility/ Volatilität**

**U** – **Uncertainty/ Unsicherheit**

**C** – **Complexity/ Komplexität**

**A** – **Ambiguity/ Ambivalenz**

# Vom Projektmanagement zur agilen Produktentwicklung



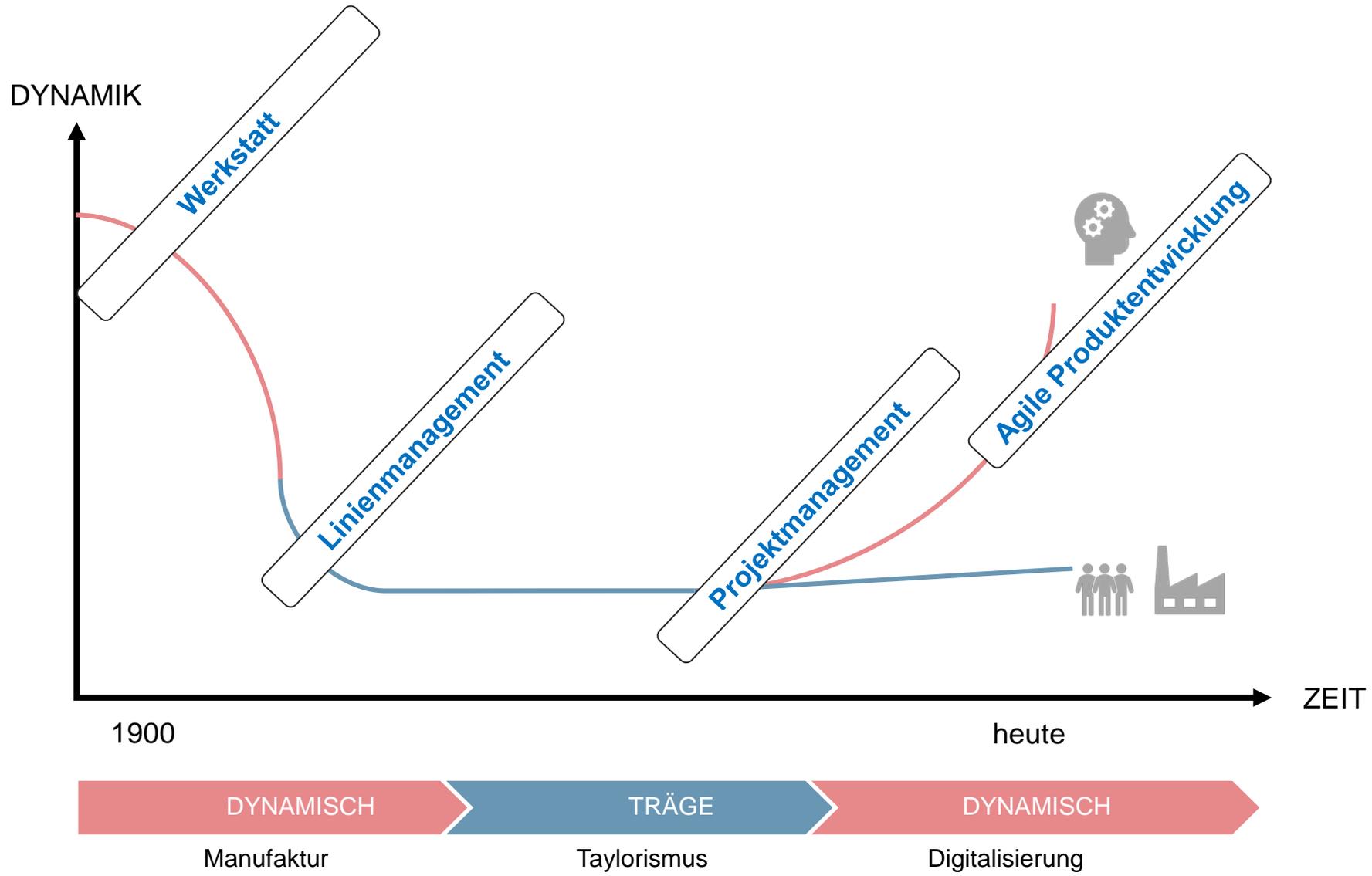
**Agile Produktentwicklung** - Wandel als Konstante

**Projektmanagement** - Sonderaufgaben erfolgreich bewältigen

**Linienmanagement** – Ziel: Standardisiert (effizient)

**Werkstatt** – Ziel: Irgendwie (effektiv)

# Taylor-Wanne und VUCA-Welt



In Anlehnung an Wohlerst u.a.

# Schaffen PMOs einen geeigneten Nährboden für die VUCA-Welt?



**Ökosystem Projekt:**

Wie gut ist der Nährboden für Ihren Projekterfolg?

Hochschule Koblenz  
&  
ProjektMagazin

- Über 700 Teilnehmer differenziert u.a. nach PMO, Auftraggeber, Projektteam
- Viele wichtige Hinweise, was lässt Projekte gedeihen?
- Artikel zur Studie folgt im ProjektMagazin ([www.projektmagazin.de](http://www.projektmagazin.de))
- Studienbericht folgt unter: [www.process-and-project.net/studien](http://www.process-and-project.net/studien)

# *Hybrid und selektiv*



# Agil und Klassisch – Jetzt geht es an die Umsetzung

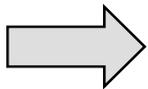
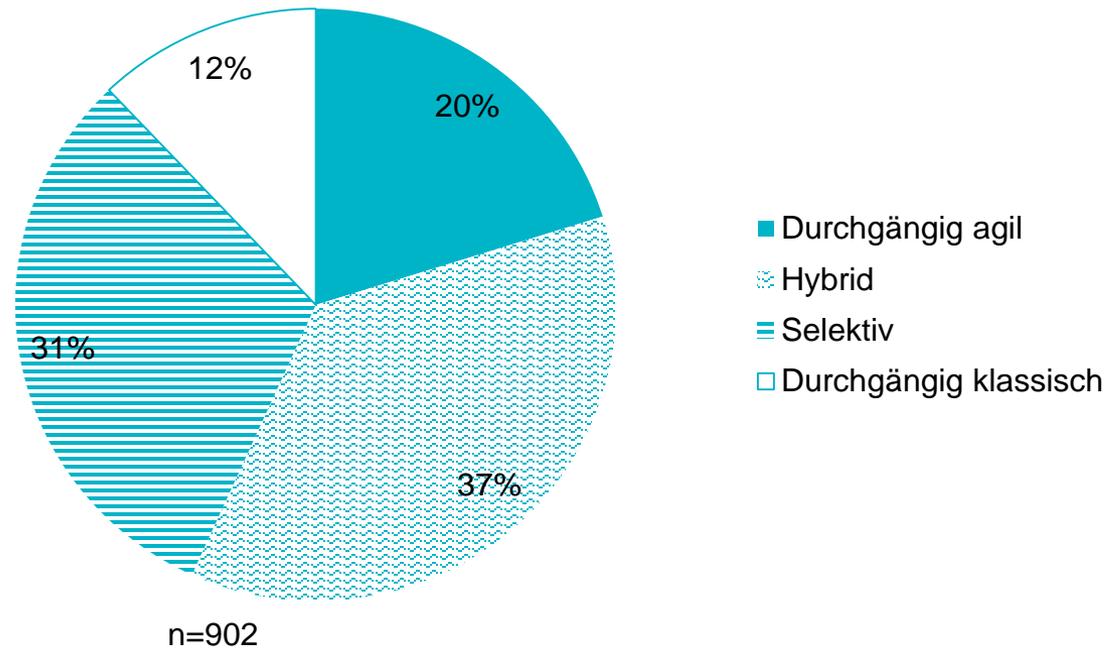
*„Die Glaubenskriege  
sind langsam vorbei.*

*Wir können also  
anfangen zu arbeiten.“*

*Director Operations  
Deutscher Telco*

# Anwendungsfelder und Verbreitung

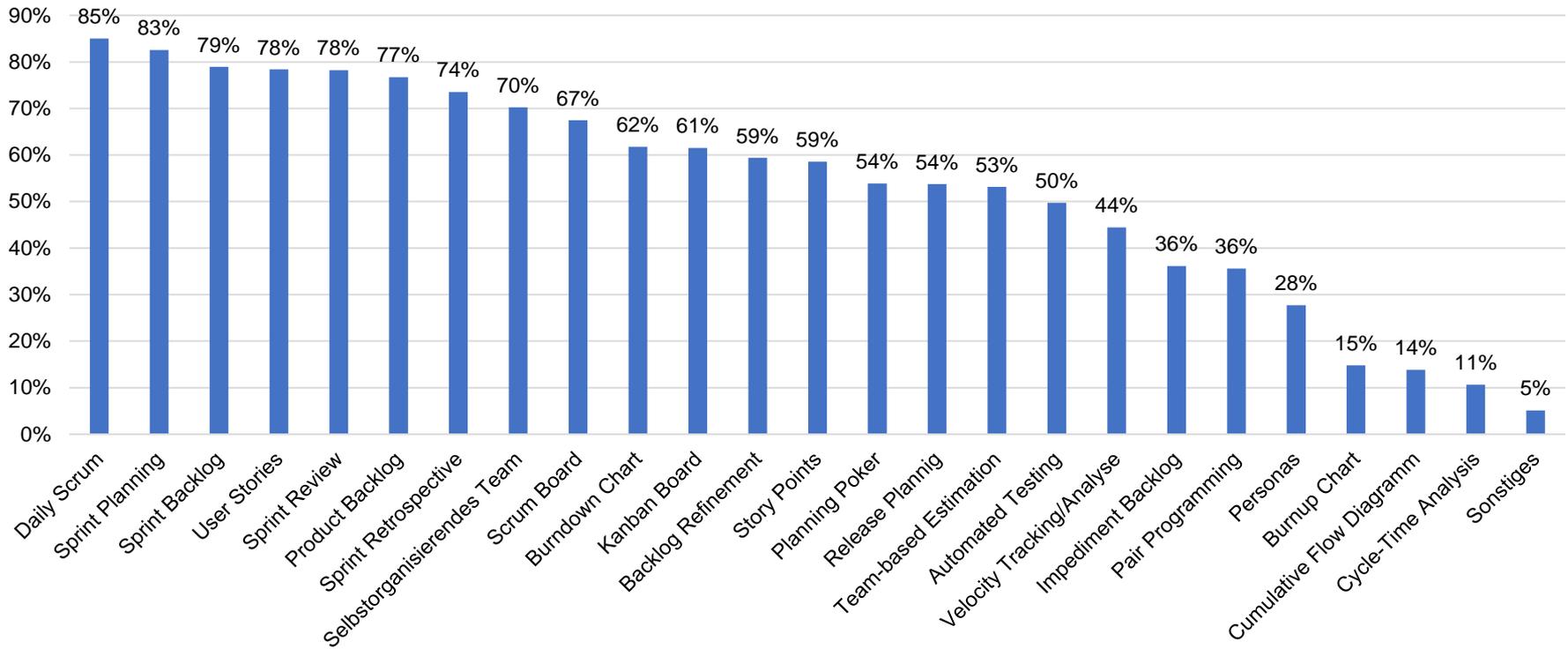
***In welcher Form setzen Sie agile Methoden in Ihrem Tätigkeitsbereich bei der Durchführung und Planung von Projekten/ Entwicklungsprozessen ein?***



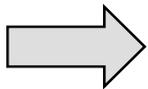
***Nur eine Minderheit lebt agile Methoden durchgängig („nach Lehrbuch“)***

# 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

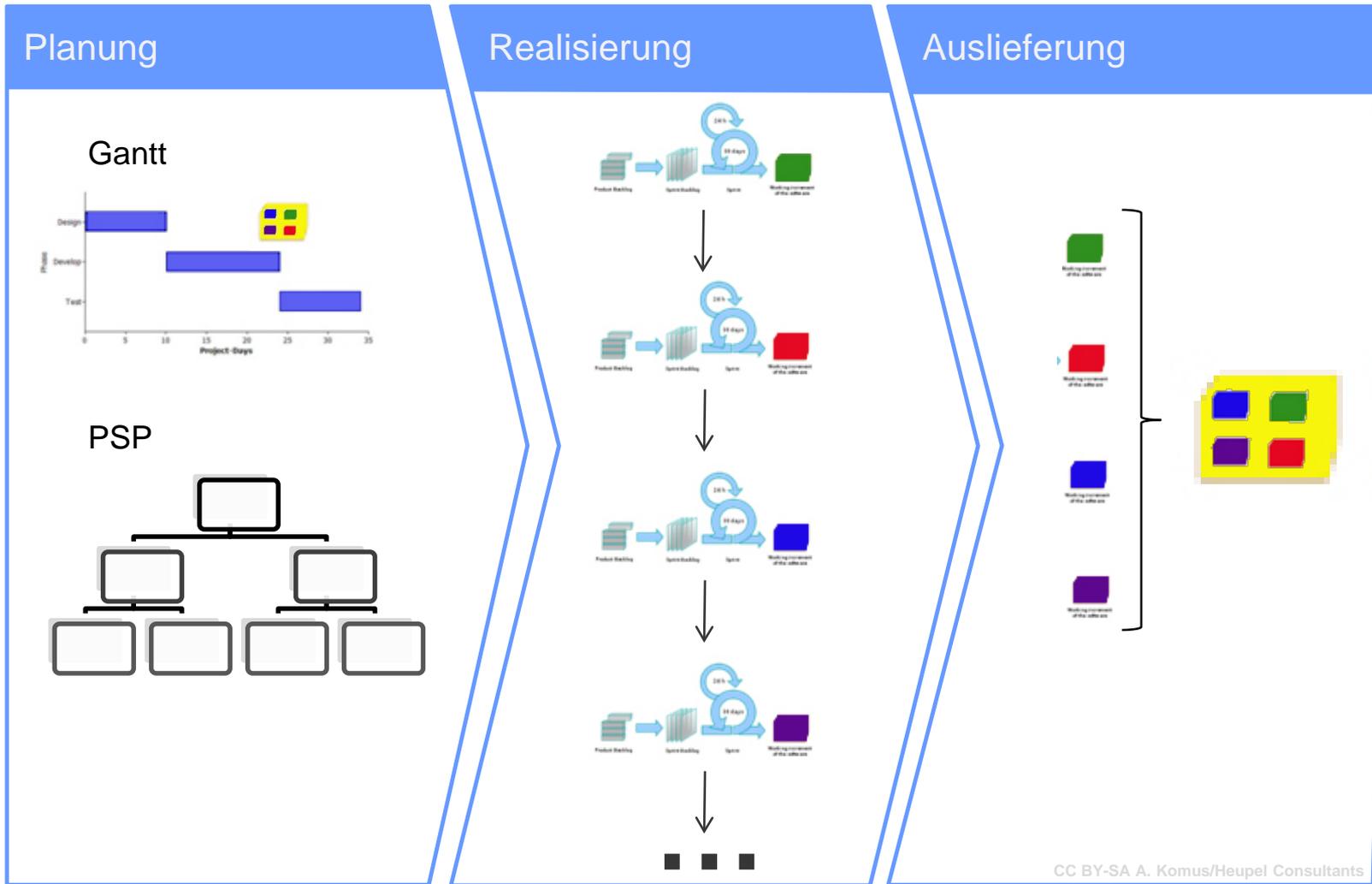
[www.status-quo-agile.de](http://www.status-quo-agile.de)

# Hybrides Projektmanagement: Water-Scrum-Fall

Water

Scrum

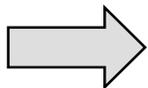
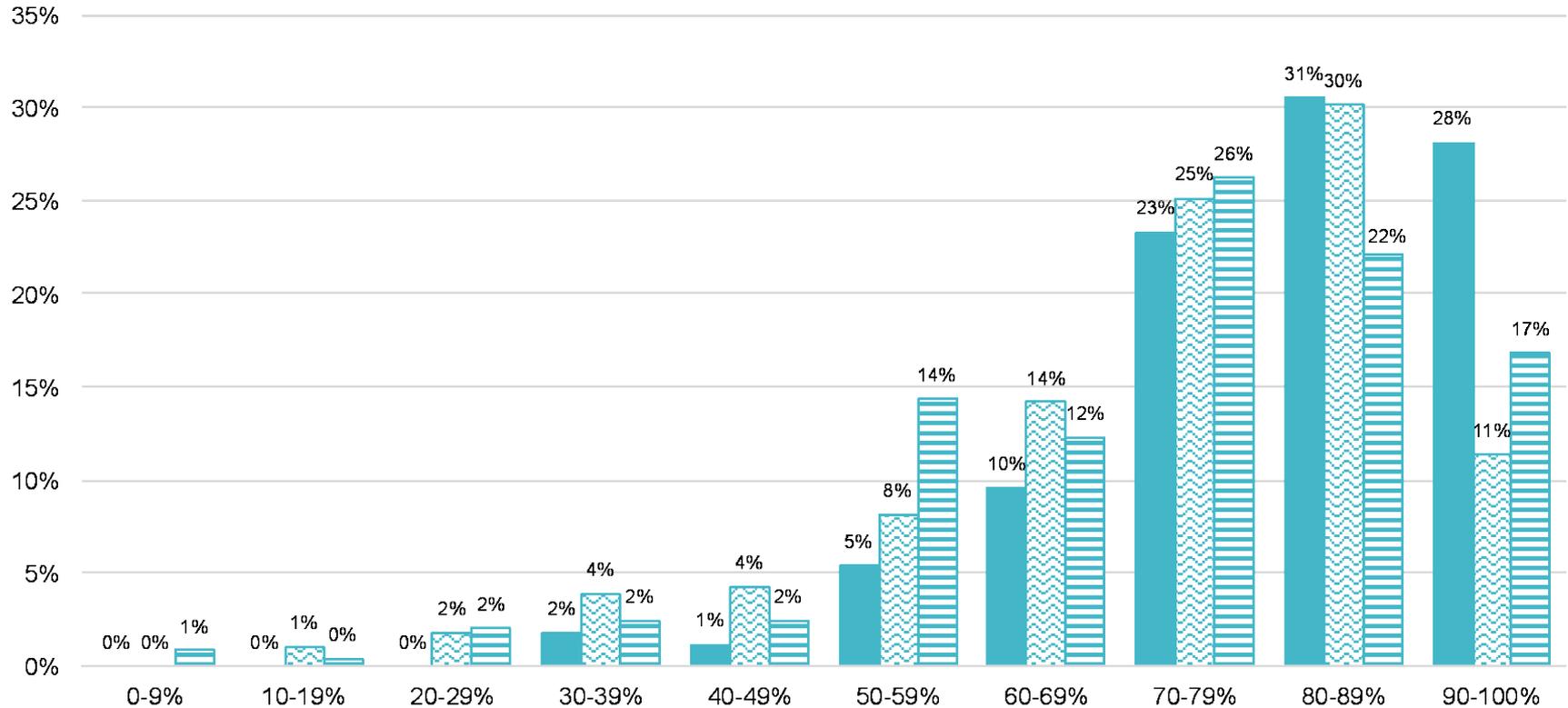
Fall



# Nutzen und Erfolg

**Wie hoch würden Sie Ihre Erfolgsquote der mit agilen Methoden durchgeführten Projekte/ Entwicklungsprozesse einschätzen?**

■ Durchgängig agil n= 167   ■ Hybrid n= 282   ■ Selektiv n= 244



**Durchgängig Agile Methoden weisen die höchste Erfolgsquote auf**

Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

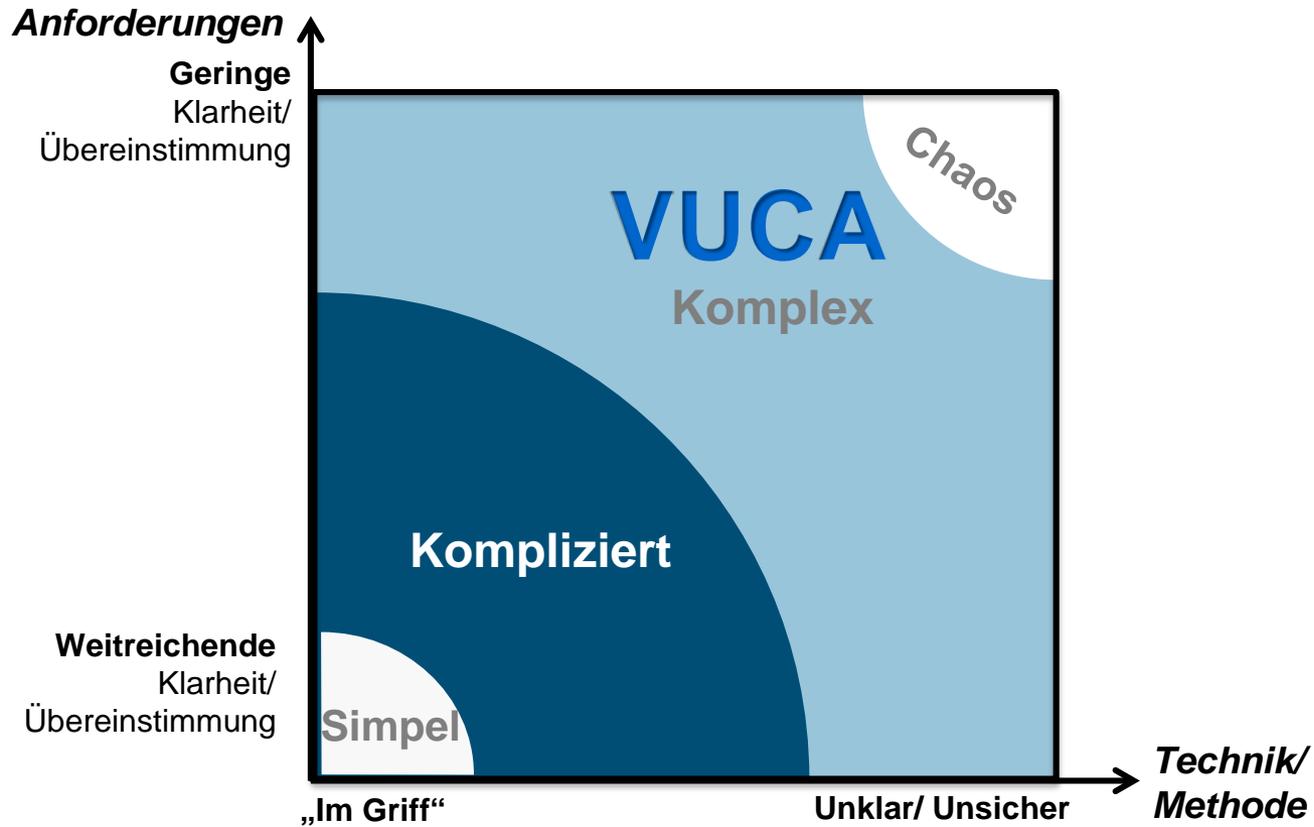
[www.status-quo-agile.de](http://www.status-quo-agile.de)

# ***Komplex versus Kompliziert***

## ***- Stacey -***

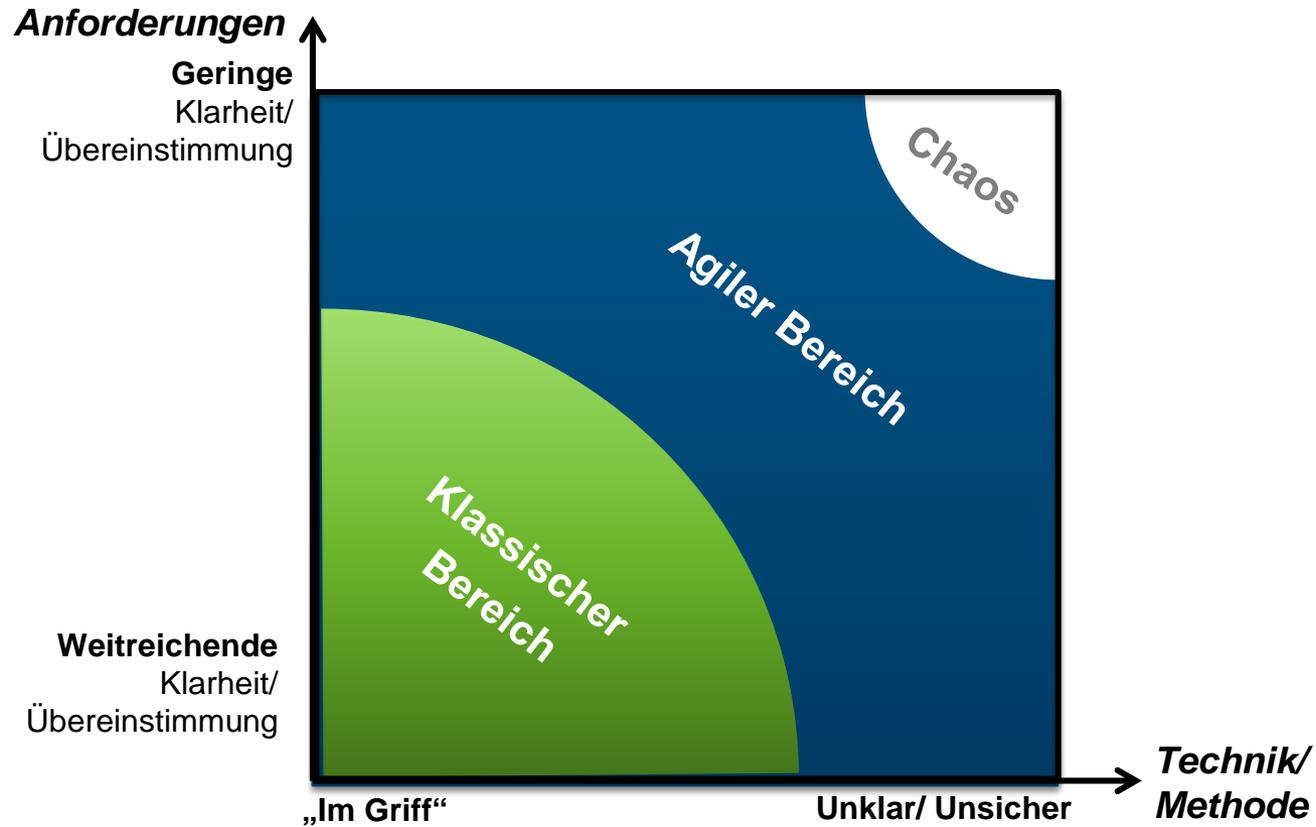


# Komplex versus Kompliziert – Stacey Matrix



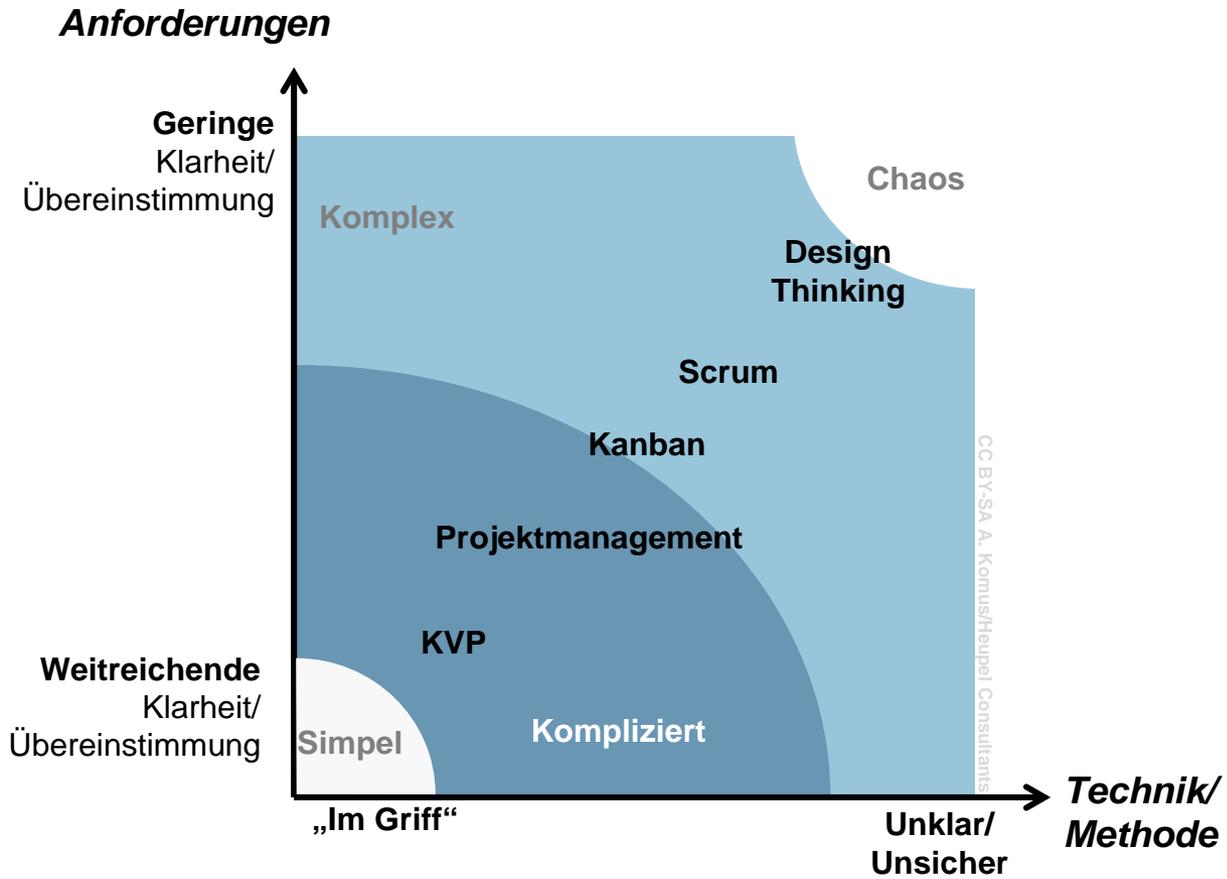
Nach: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

# Komplex versus Kompliziert – Agiler und klassischer Bereich

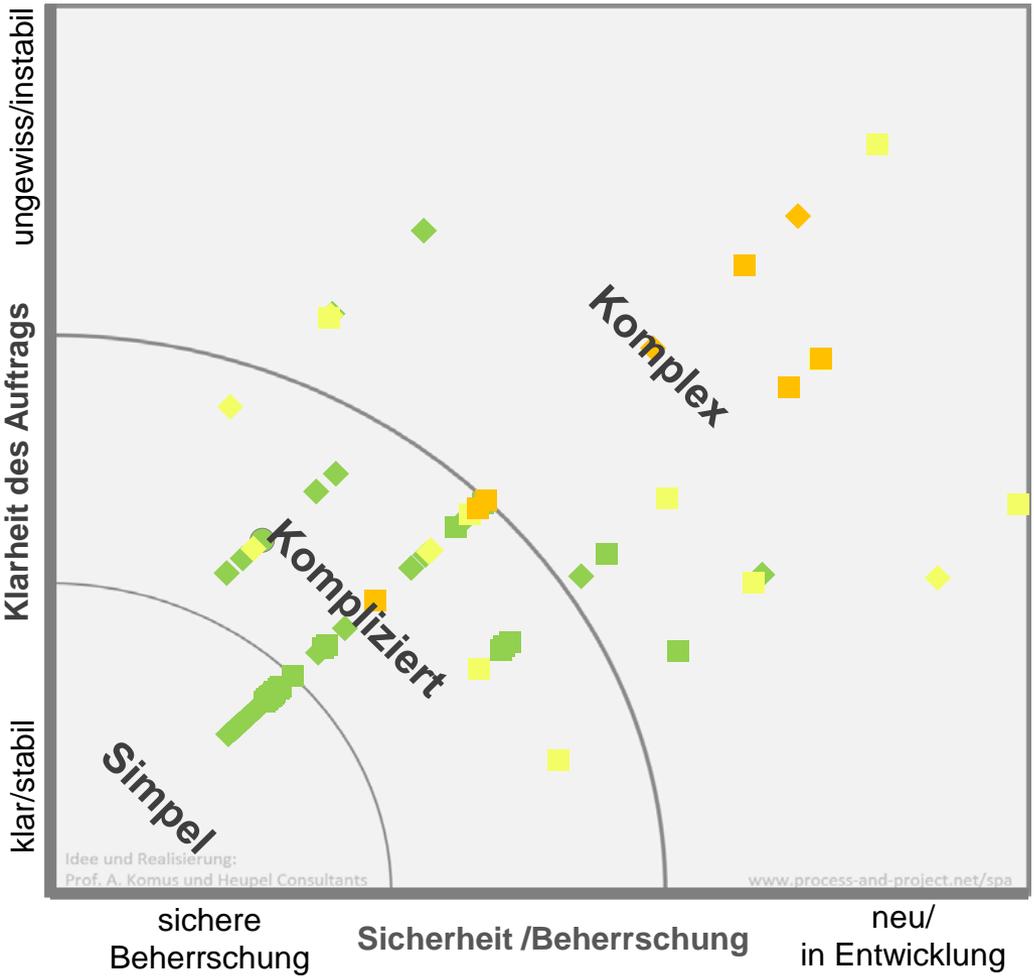


Nach: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

# Sinnvolle Methoden in Abhängigkeit von Komplexität



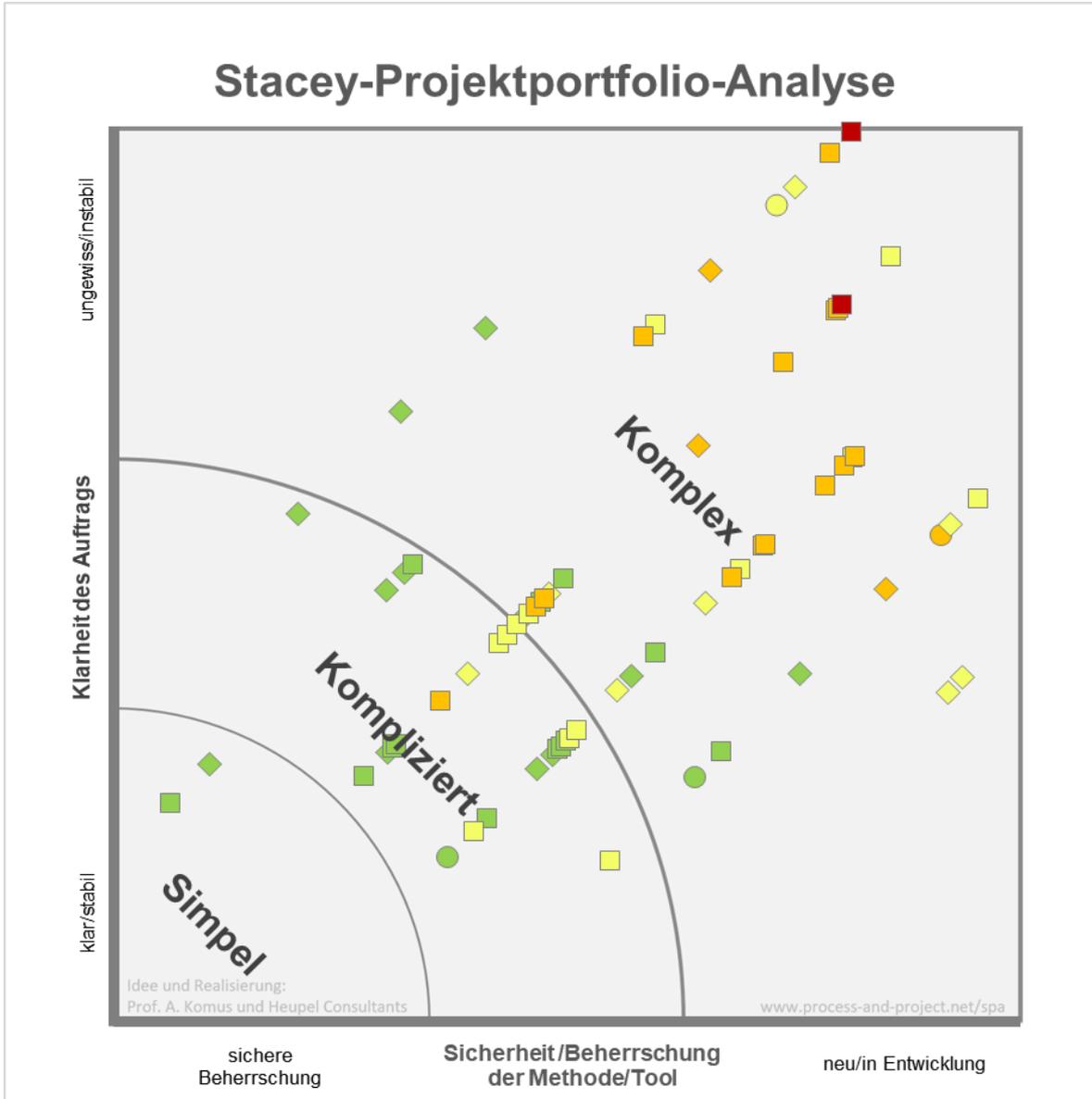
# Stacey Portfolio Analyse



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

Idee und Realisierung:  
 Prof. A. Komus und Heupel Consultants www.process-and-project.net/spa

# Stacey Portfolio Analyse



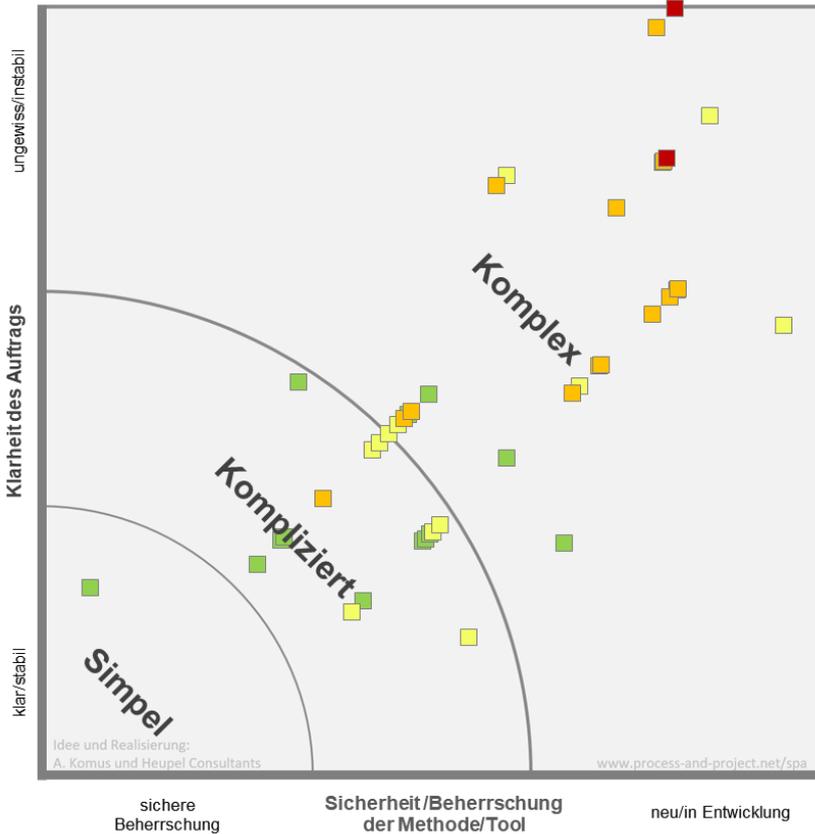
Basis: 77 Projekte aus 12 Unternehmen

[www.process-and-project.net/spa](http://www.process-and-project.net/spa)

# Stacey Portfolio Analyse – Vergleich Klassisch zu Agil/Hybrid

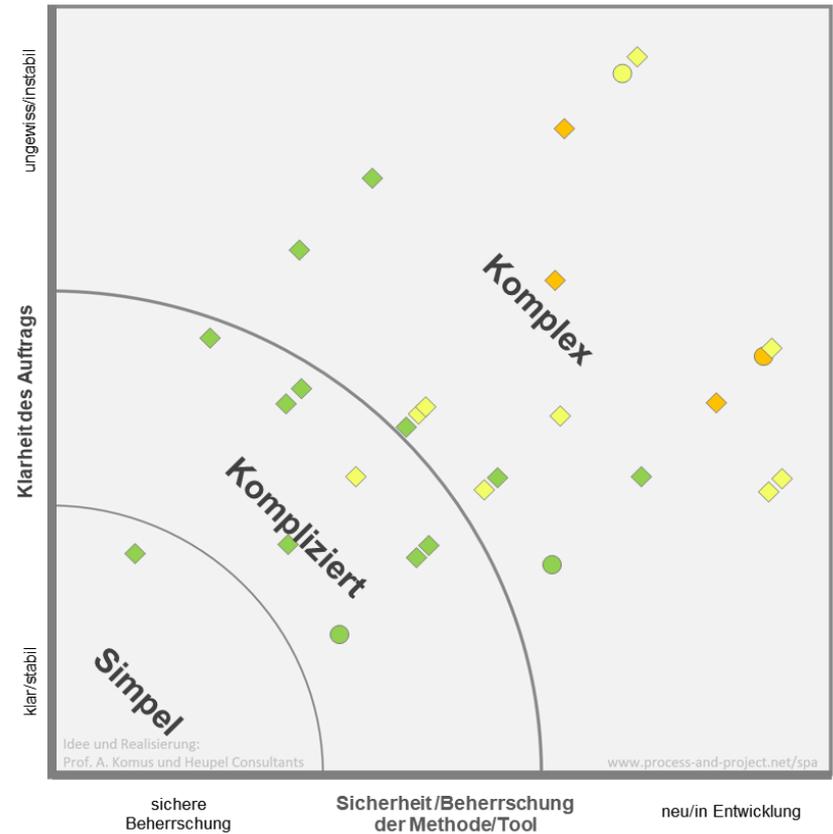
## Klassisches PM

Stacey-Projektportfolio-Analyse



## Agile/Hybrid

Stacey-Projektportfolio-Analyse

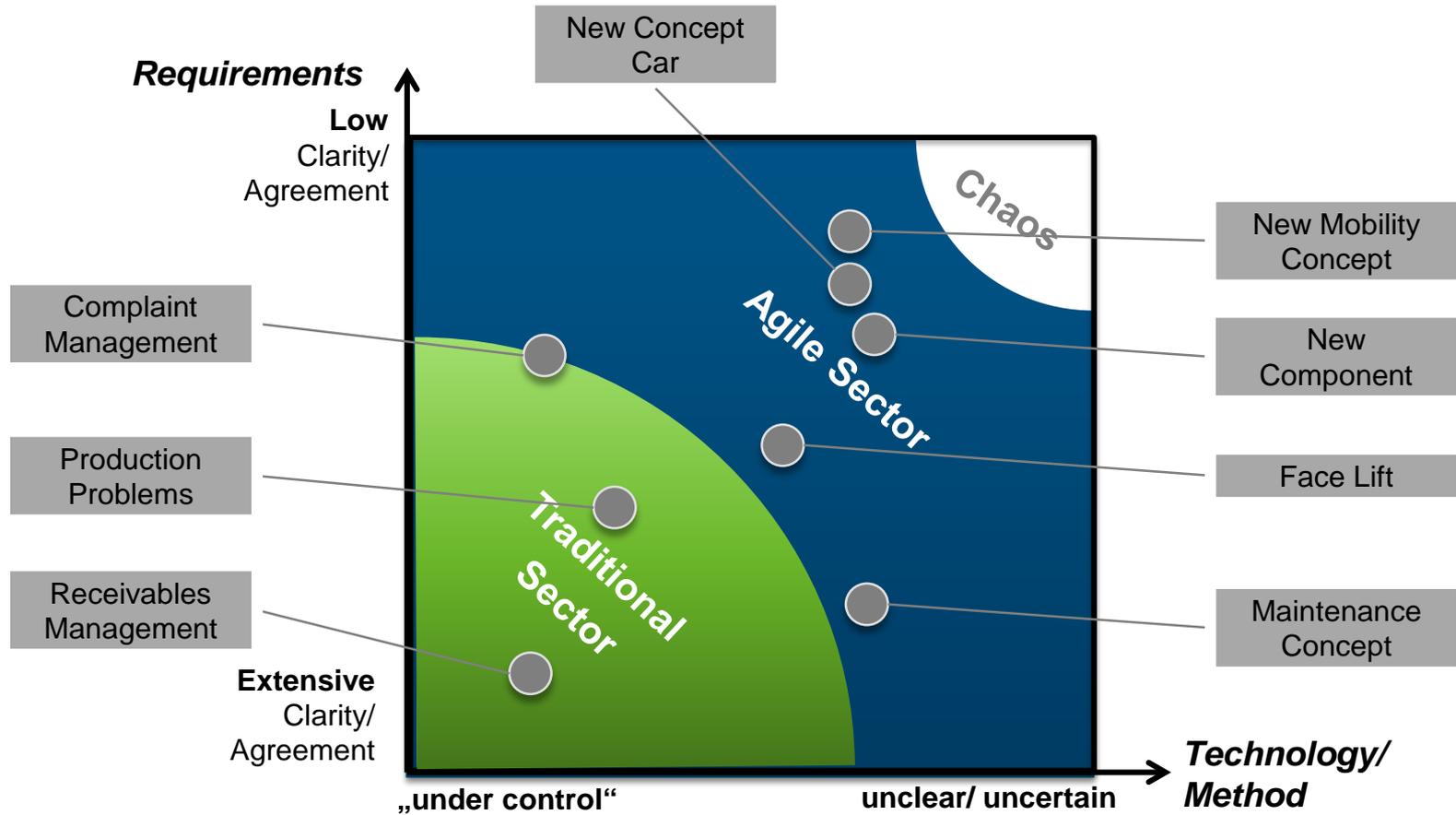


- Klassisches PM
- ◇ Gemischt / Hybrid
- Agil
- Erfolgreich
- Eher erfolgreich
- Eher weniger erfolgreich
- Weniger erfolgreich

Basis: 77 Projekte aus 12 Unternehmen

[www.process-and-project.net/spa](http://www.process-and-project.net/spa)

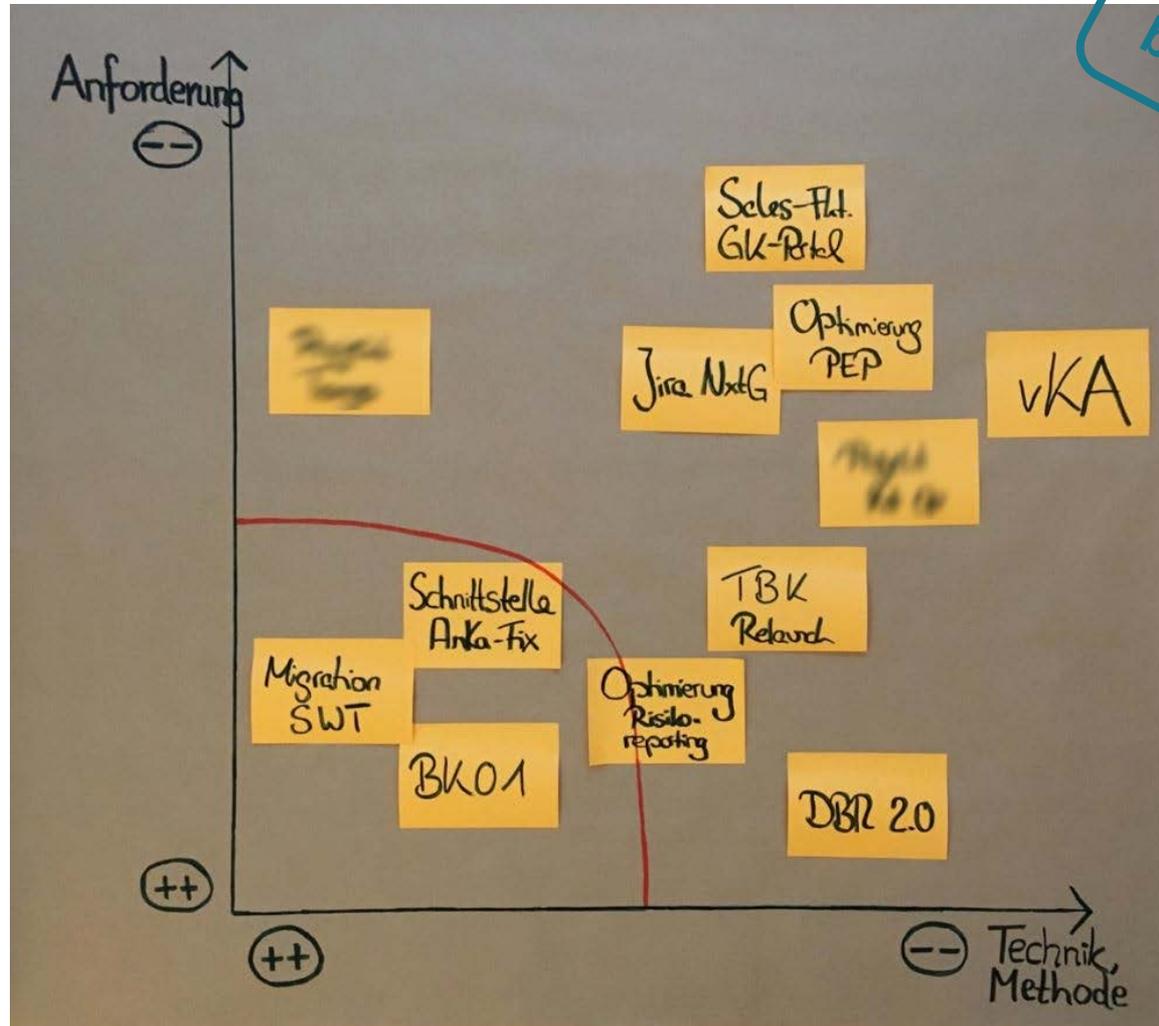
# Examples Complex vs. Complicated - Automotive Industry



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

# Praxistipp – Aktivitäten auf der Stacey Matrix

Projektbeispiel



# Von Agilen Skalierungsansätzen lernen



# Beispiel Transformation ING-Bank

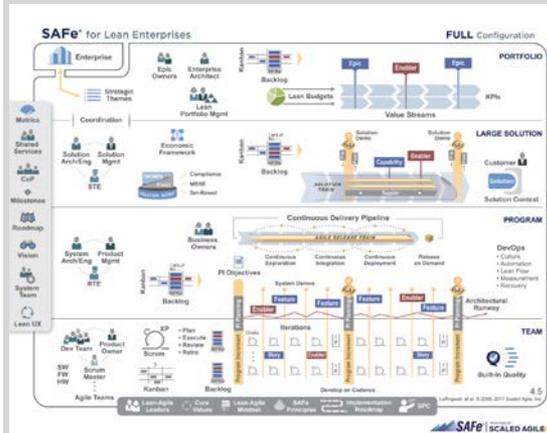
ING's new agile organizational model has no fixed structure—it constantly evolves.

- P Product owner
- ★ Chapter lead



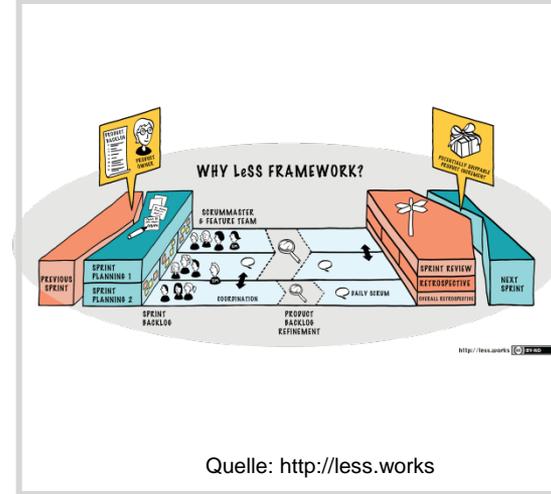
# Agile Skalierungsansätze

## SAFe



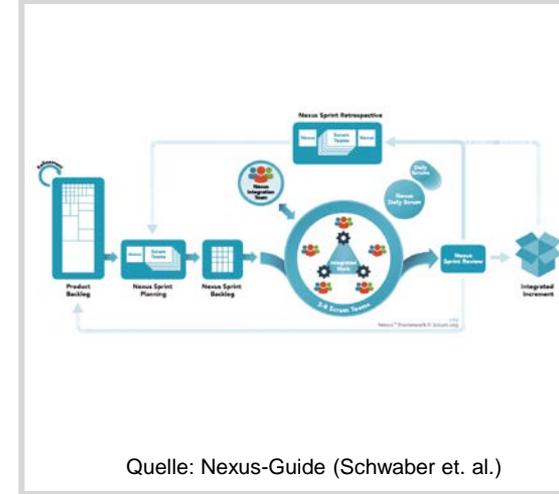
© Leffingwell – Scaled Agile Framework

## LeSS



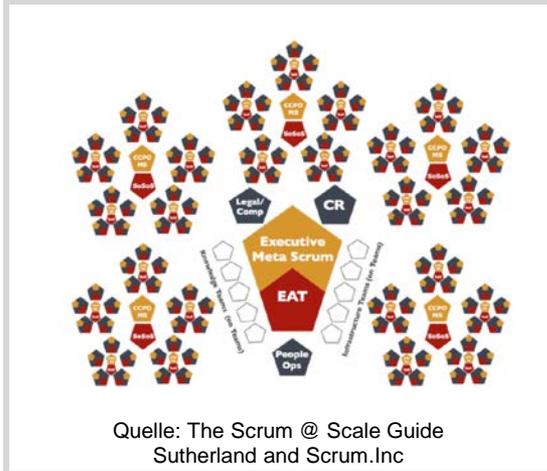
Quelle: <http://less.works>

## Nexus



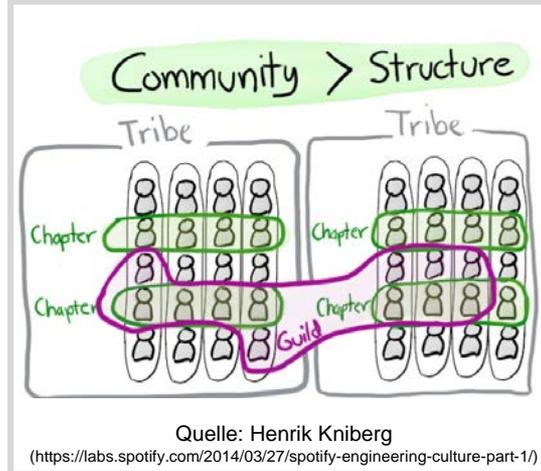
Quelle: Nexus-Guide (Schwaber et. al.)

## Scrum@Scale



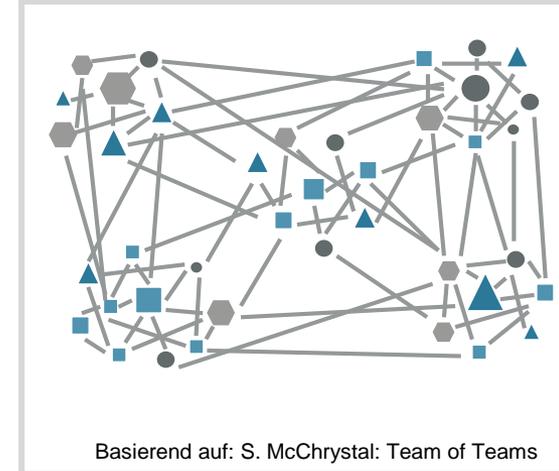
Quelle: The Scrum @ Scale Guide  
Sutherland and Scrum.Inc

## Spotify Model



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

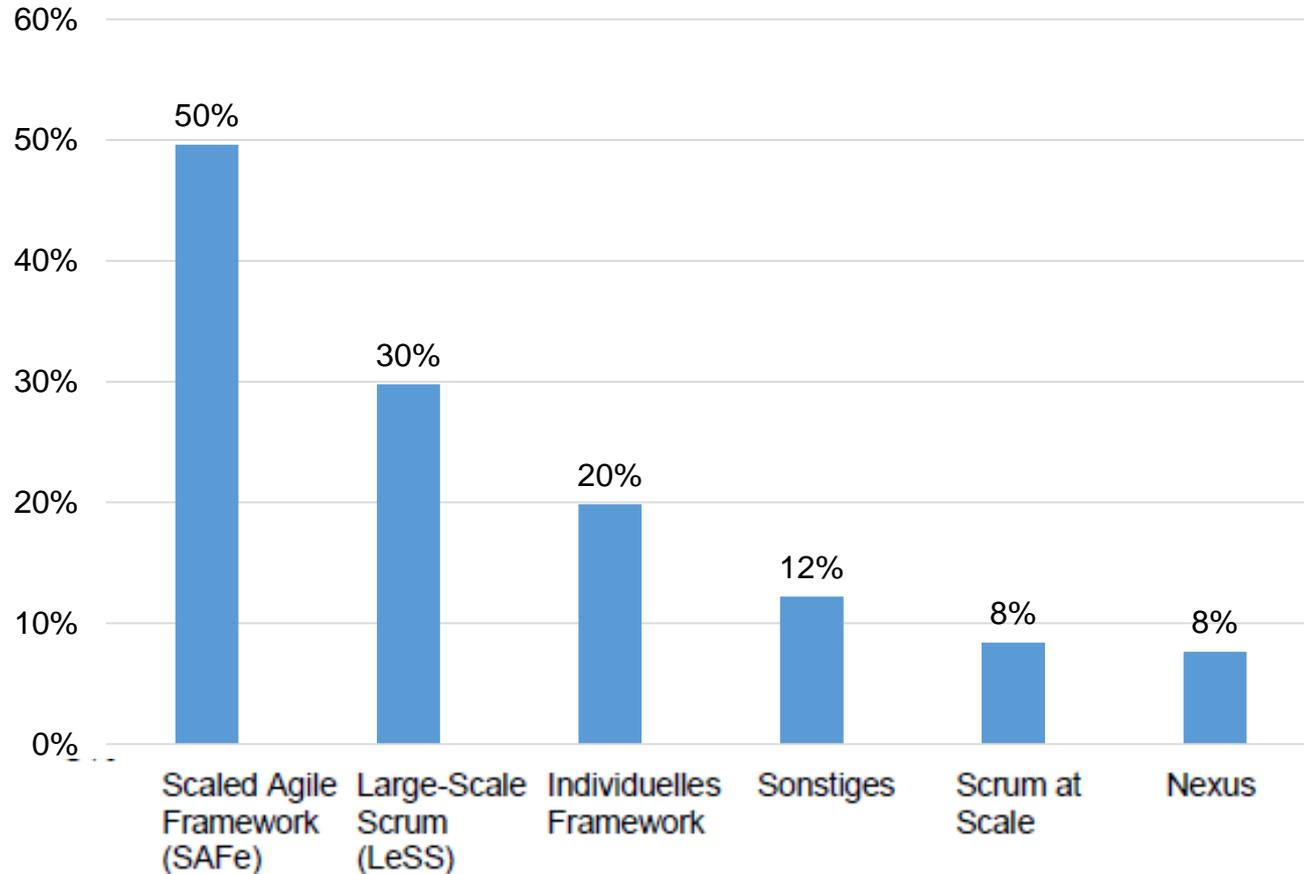
## Team of Teams



Basierend auf: S. McChrystal: Team of Teams

# Genutzte Scaling Frameworks

**Welche Art von Scaling Frameworks sind in Ihrem Unternehmen im Einsatz?**



n=131

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

# Agile Skalierungsansätze – „in a nutshell“

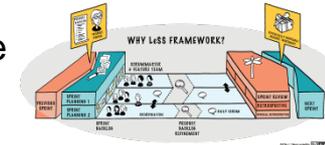
## SAFe

- 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



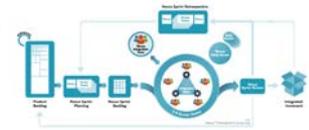
## Scrum @ Scale

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



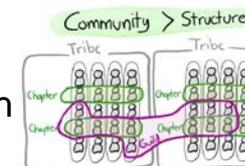
## Nexus

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



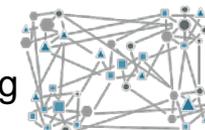
## Spotify Model

- Entwickelt bei Spotify (Henrik Kniberg)
- Versteht sich selber als Momentaufnahme, kein Best-Practice-Anspruch

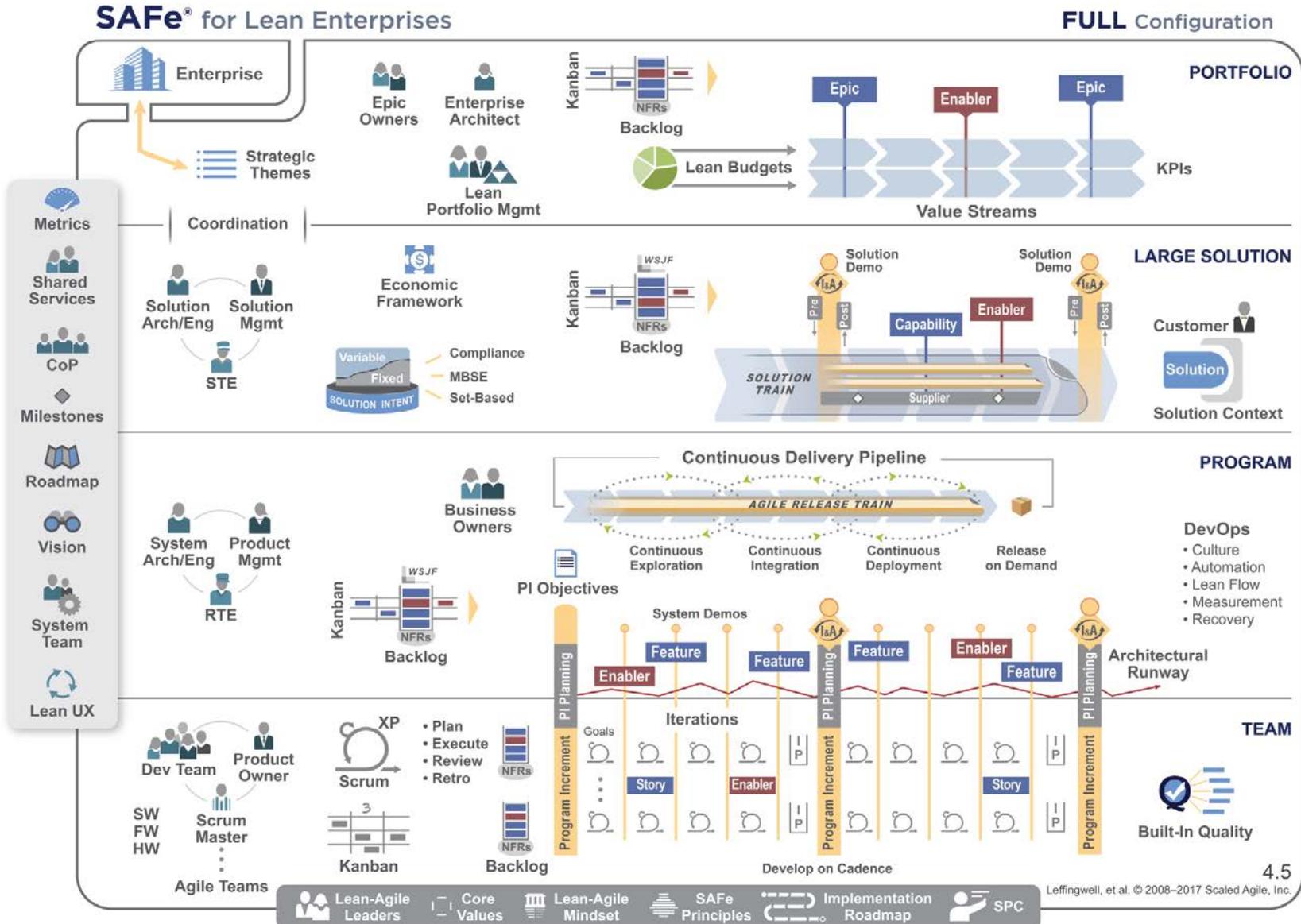


## Team of Teams

- Entwickelt im Einsatz (Irak) von General Stanley McChrystal
- Fokus auf Formen der Zusammenarbeit, Kultur und Austausch, Vernetzung



# Platzhirsch – SAFe (Scaled Agile Framework)



© Leffingwell – Scaled Agile Framework



# Struktur und Prinzipien „LeSS“ und „LeSS HUGE“

LeSS BOOK CHAPTER 2:  
INTRODUCTION



LEAN THINKING



SYSTEMS THINKING



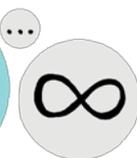
PRINCIPLES



COACHING



ADOPTION



CONTINUOUS IMPROVEMENT

FEATURE TEAMS



TEAMS



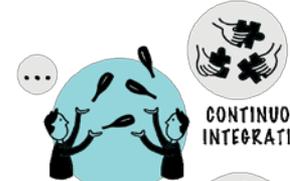
ORGANIZATION



COMMUNITIES



STRUCTURE



CONTINUOUS INTEGRATION

TECHNICAL EXCELLENCE



ARCHITECTURE & DESIGN



ROLE OF MANAGERS



MANAGEMENT



GO SEE



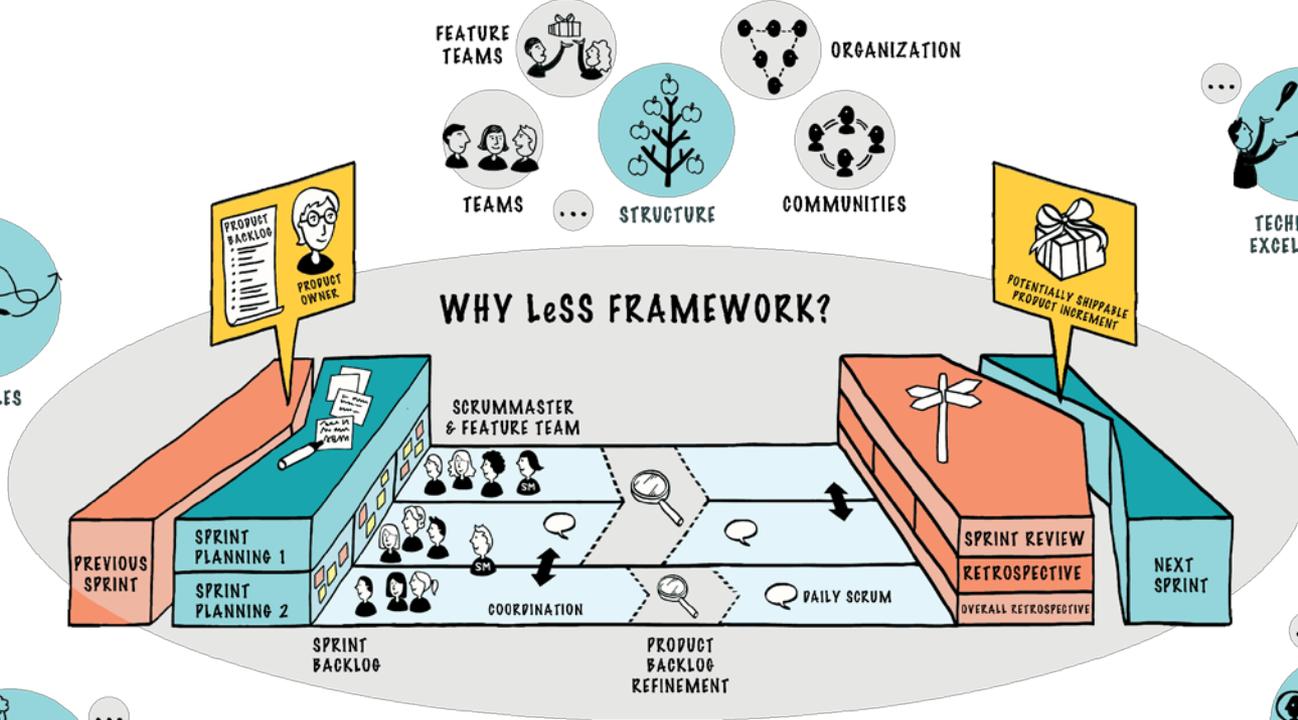
PRODUCT OWNER TEAM



LeSS HUGE



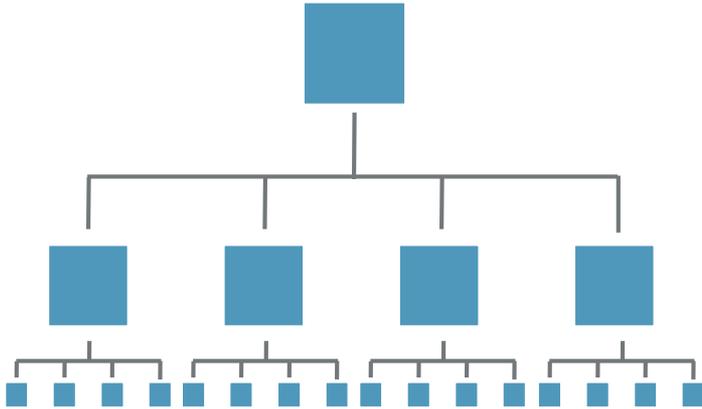
REQUIREMENT AREAS



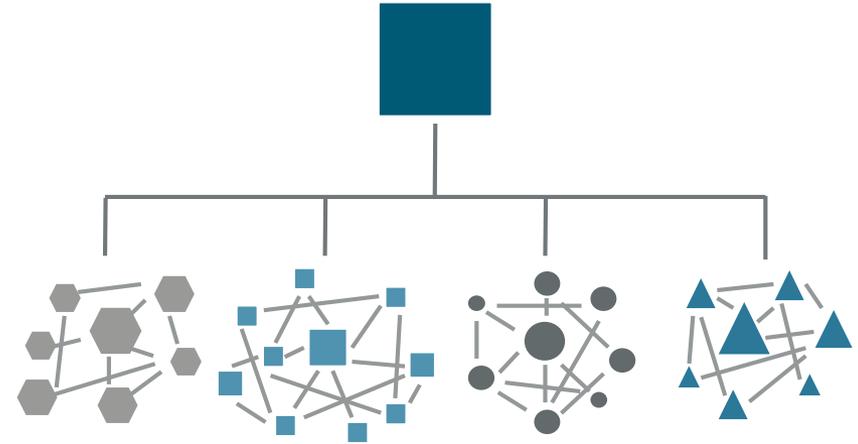
CC BY-NC-ND

# Command, Command of Teams, Team of Teams

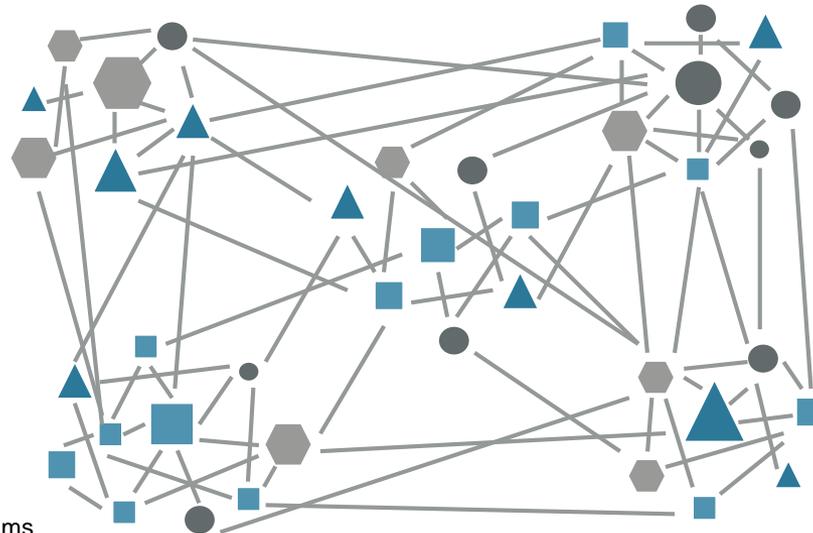
Command



Command of Teams

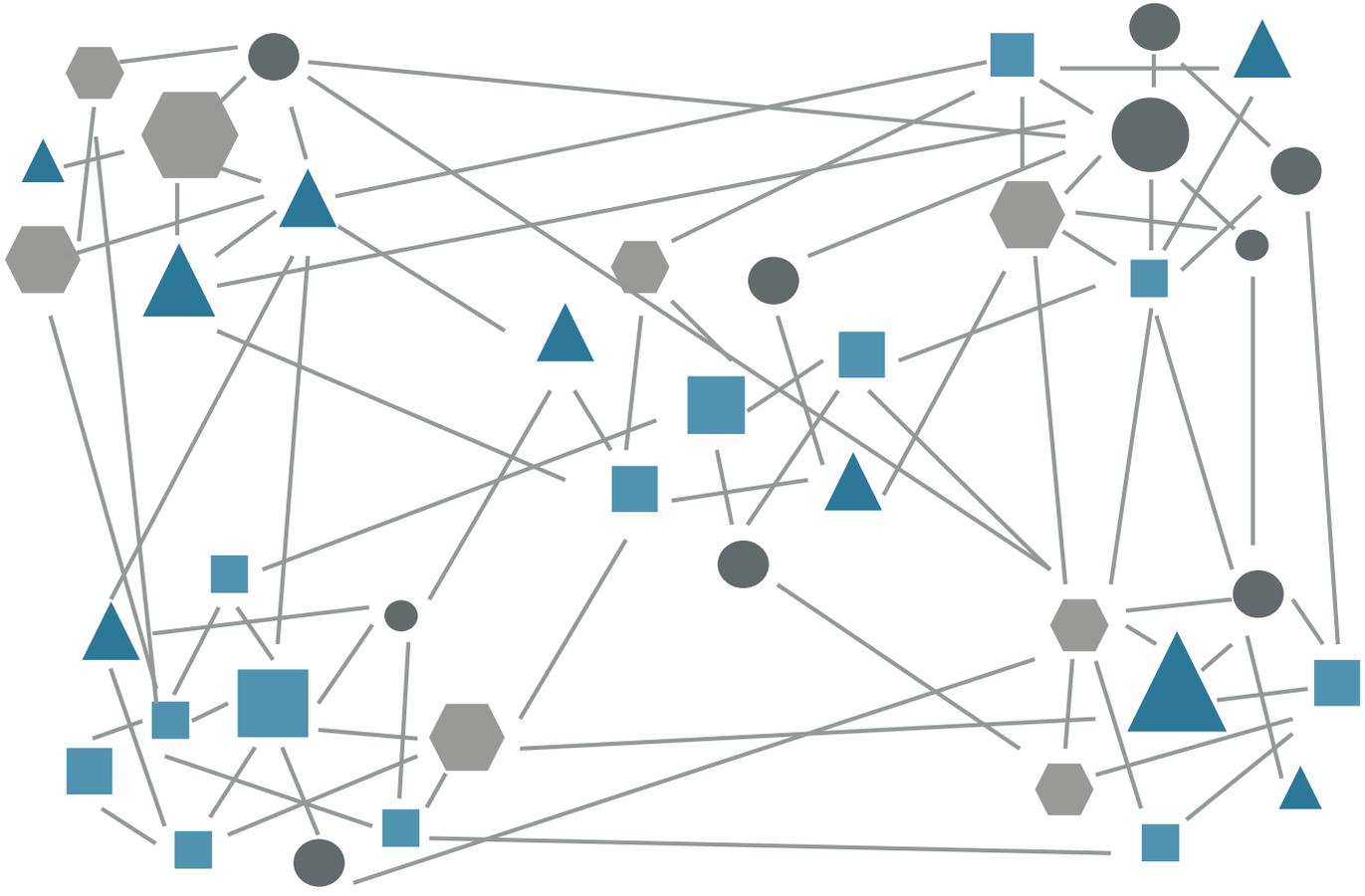


Team of Teams



Source/based on: S. McChrystal: Team of Teams

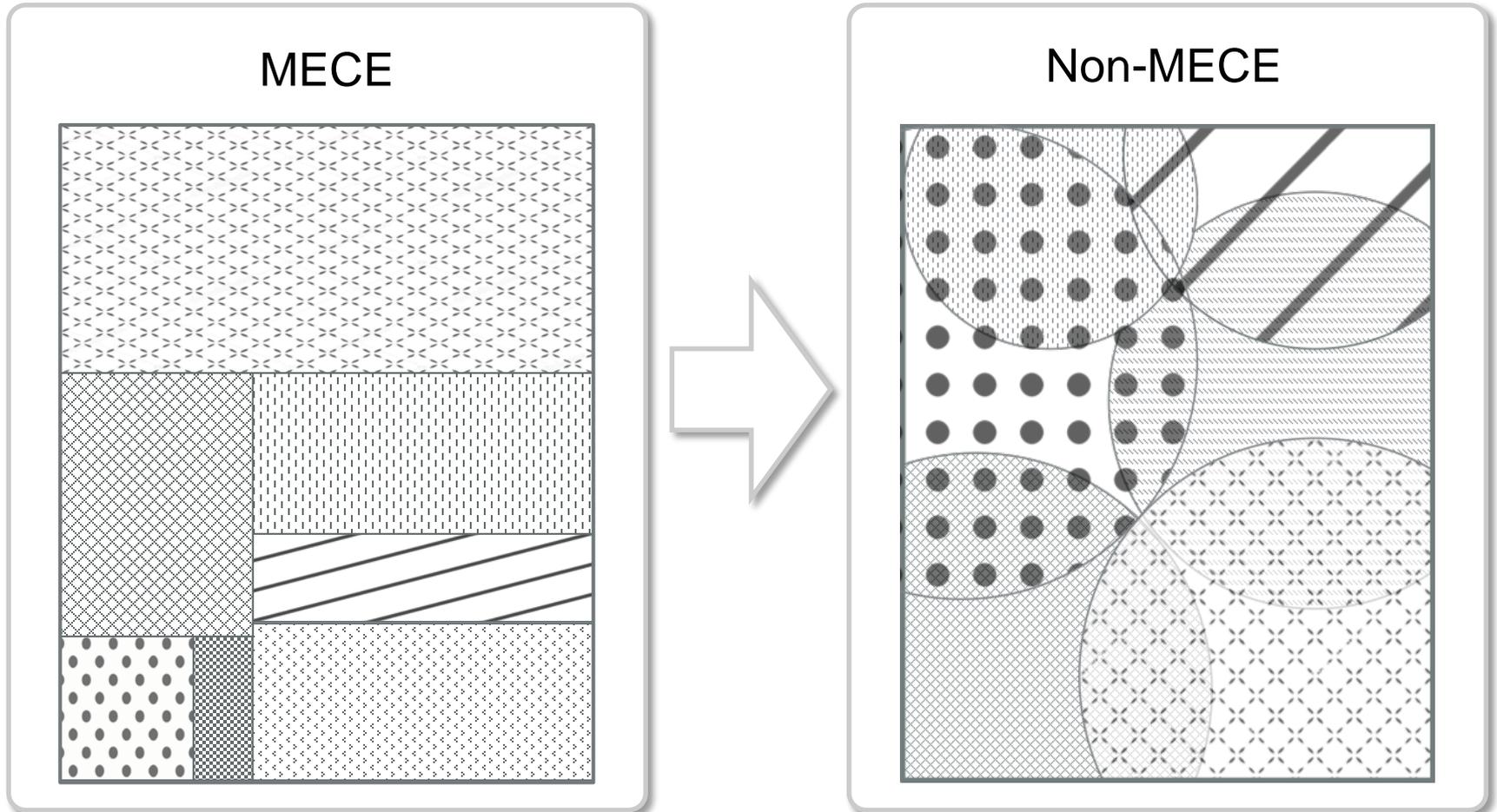
# Team of Teams



Source/based on: S. McChrystal: Team of Teams

# Gestaltungsprinzipien: Von MECE zu Non-MECE

Organisationsprinzip MECE: **M**utually **E**xclusive and **C**ollectively **E**xhaustive  
~ überschneidungsfrei (disjunkt) und vollständig



# Erfolgsfaktoren und Vorgehen



# ***Erfolgsfaktoren***

# Agile Kultur – Wo steht meine Organisation?

Exemplarisch

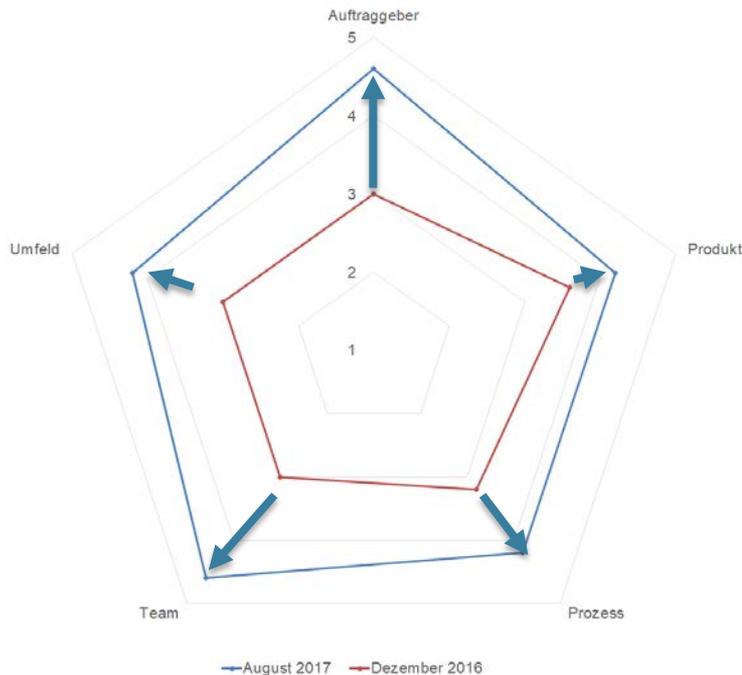
## Agile Assessment - Status Quo in Bezug auf das Agile Manifest





# myAgile – Gezielte Entwicklung der Rahmenbedingungen

**Praxis-  
Beispiel**



Auftraggeber | Anforderungsdefinition  
 Auftraggeber | Planungserwartung  
 Auftraggeber | Verfügbarkeit und Engagement  
 Auftraggeber | Verträge  
 Auftraggeber | Zusammenarbeit

Produkt | Komplexität  
 Produkt | MVP im und nach dem Projekt  
 Produkt | Möglichkeit von Inkrementen  
 Produkt | Nachträgliche Veränderungswünsche  
 Produkt | Stabilität Spezifikation

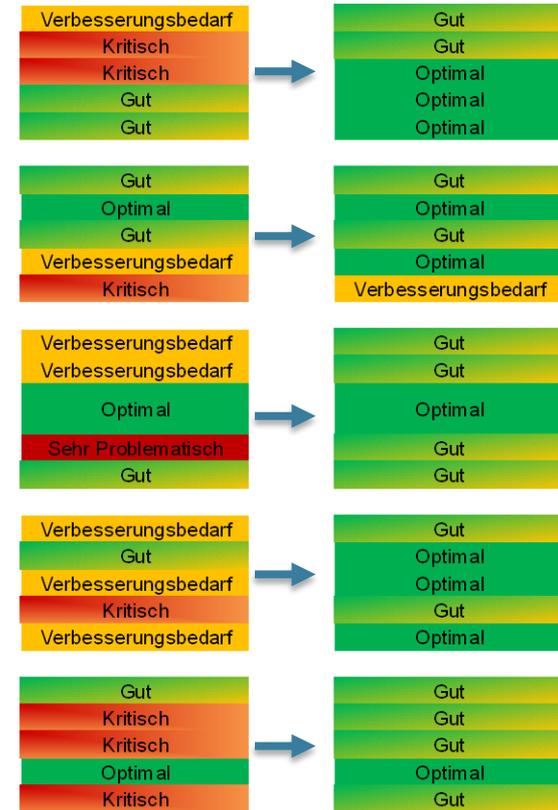
Prozess | Dokumentation  
 Prozess | Erfahrung mit Erstellungsprozess  
 Prozess | Erfolg durch unterschiedliche Perspektiven & Qualifikationen  
 Prozess | Flexibilität  
 Prozess | Dominanz hochspezialisierter Aufgaben

Team | Erforderlichkeit externer Spezialisten  
 Team | Hierarchie-Kultur  
 Team | Kollokation  
 Team | MA-Verfügbarkeit  
 Team | Motivation & Eigenverantwortung

Umfeld | Detaillierungsbedürfnis bei der Planung  
 Umfeld | Gelebte Fehlerkultur  
 Umfeld | Lernen aus Erfahrung  
 Umfeld | Termintreue bezüglich Scope  
 Umfeld | Veränderungsbereitschaft

Dezember 2016

August 2017

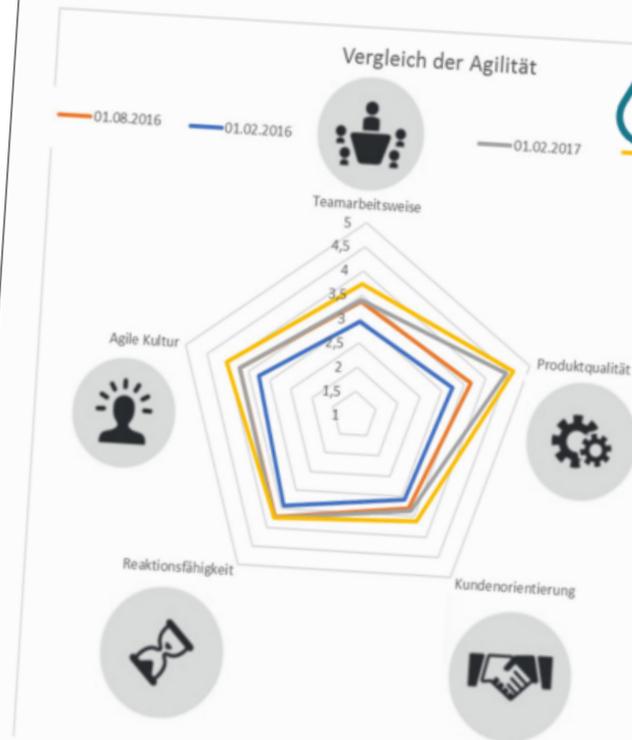


Quelle: Heupel Consultants

# Agile Kultur – Kann und sollte gemessen werden

## Agile Werte und Kultur messen und verbessern

Das „Agilitäts-Assessment“ besteht aus jeweils 10 Fragen zu den 4 Werten des Agilen Manifests, Teamarbeitsweise, Produktqualität, Kundenorientierung und Reaktionsfähigkeit, sowie zur zusätzlichen Dimension agile Kultur. Das Tool hilft zu verstehen, wie agil eine Organisation ist und inwieweit nach den Prinzipien des agilen Manifests gehandelt wird.



**Projektbeispiel**

Die Betrachtung der Auswertung zeigt eine deutliche Verbesserung in den Bereichen

- ▶ Teamarbeitsweise und
- ▶ Produktqualität.

In den Bereichen

- ▶ Agile Kultur und
  - ▶ Kundenorientierung
- wurden bereits Verbesserungen erzielt, es besteht allerdings weiterhin Handlungsbedarf.

Bezüglich der Dimension

- ▶ Reaktionsfähigkeit
- sind weitere konkrete Maßnahmen angeraten.

Stand: 14.06.2017

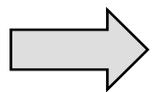
# Gründe für selektive/hybride Nutzung – Herausforderung Umfeld

## Warum haben Sie sich für eine selektive/ hybride Form entschieden?



n=581

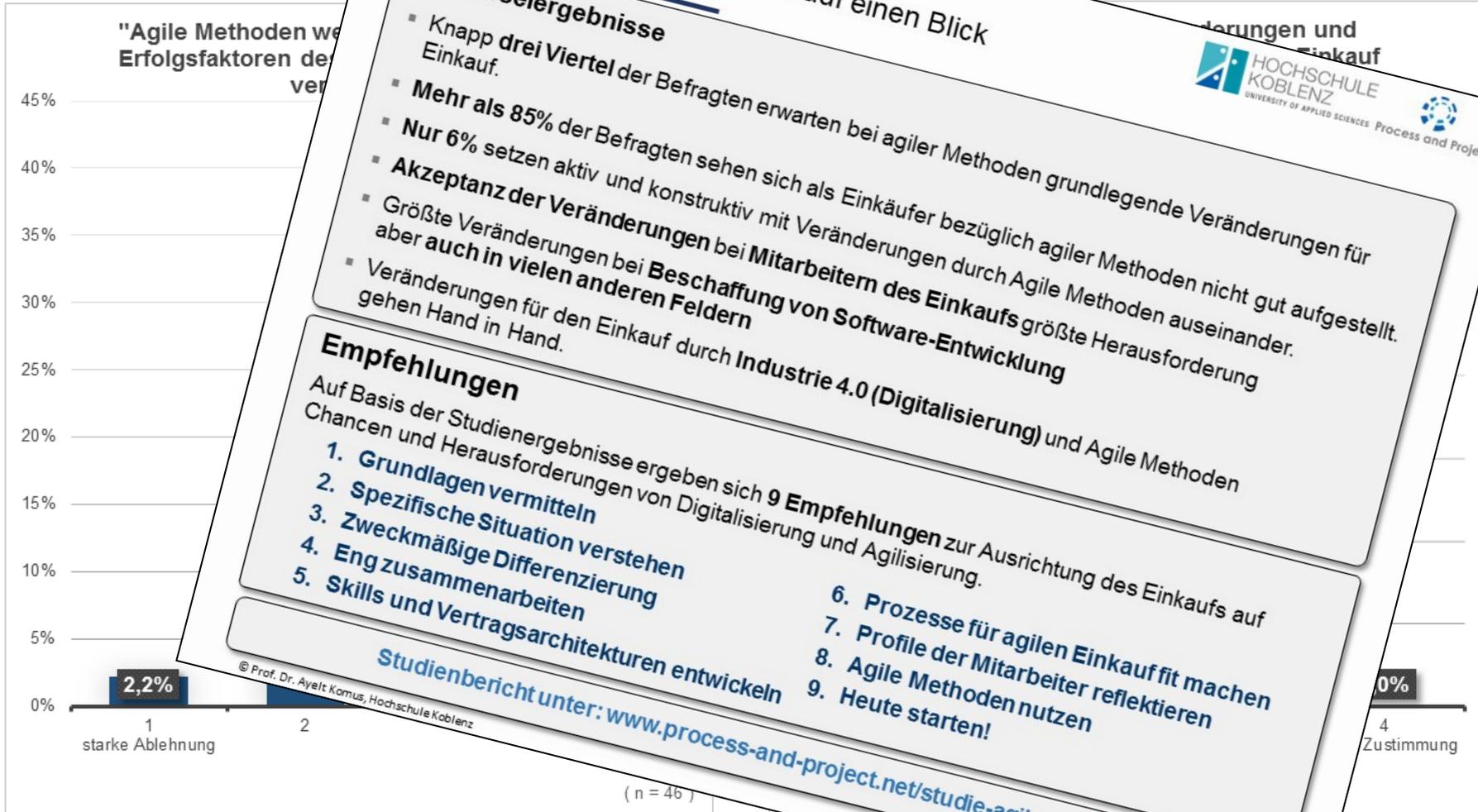
(Antworten aus den Gruppen „Hybrid“ und „Selektiv“ – Mehrfachantworten möglich)



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

# Umfeld – Beispiel Einkauf und agile Methoden

## Agile Methoden Erfolgsfaktoren



Studie Agiler Einkauf  
Ergebnisse und Empfehlungen auf einen Blick

Der Einkauf ist  
schlecht aufgestellt



### 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](http://www.process-and-project.net/studie-agiler-einkauf)

# ***Vorgehensweisen***

# Ausgangssituationen und Ansätze für agile Methoden



© Stanislaw Komorow via Fotolia

Supertanker



CC2.0-Bengt Nyman via Wikimedia

Speed Boat



© currahee\_shulter via fotolia.com

Burning Platform



© Tomasz Zajda via Fotolia

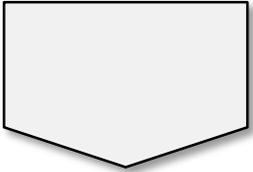
Pilot



By Kenokewi via Wikimedia

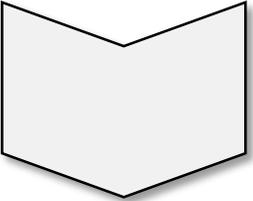
Lighthouse Project

# Agile Methoden erfolgreich einführen (Projektebene)



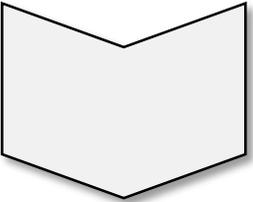
## **Basis klären:**

*Aktuelle Schmerzen und Ziele?*



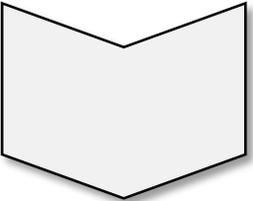
## **Geeignete Räume:**

*Wo (zuerst) agile Methoden einsetzen?  
(relevant vor allem Umfeld, Auftraggeber)*



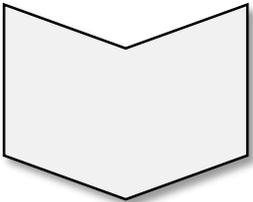
## **Vorbereitung:**

*Methodik und Initial-Backlog (Inner Circle)*



## **Begleitung:**

*Schulung-Team (wenig), Coaching (abnehmend, PO-Fokus)*



## **Lernen:**

*Anwendungsfelder anpassen, ausweiten;  
Anwendung optimieren*

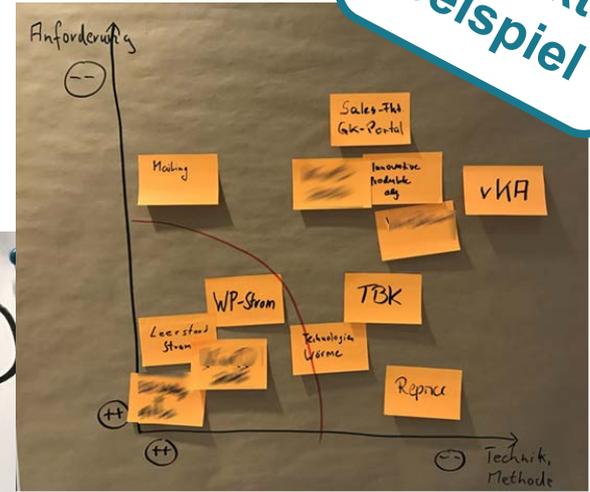
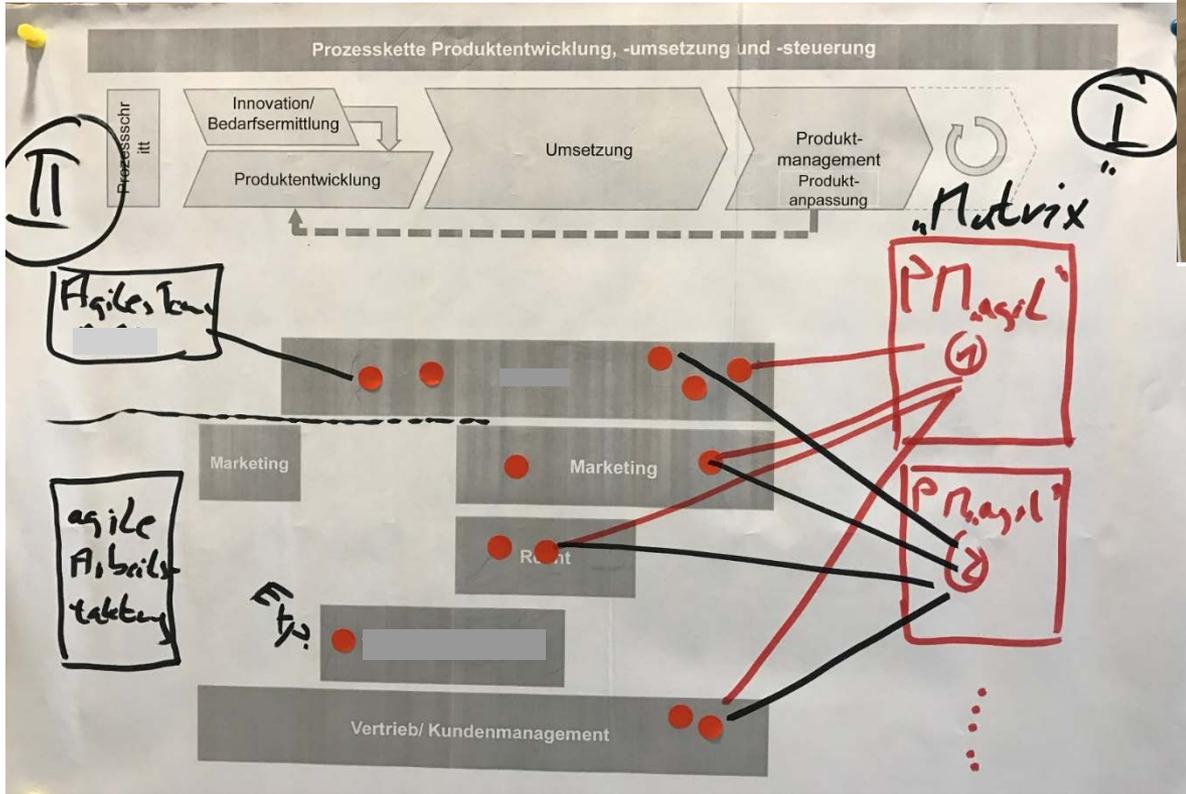
# Starting (Specific) Agile Projects

Project Example

Module	Objective	Scheduling
1. Analysis	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Baseline study</li><li>▶ “Readiness“ - check</li></ul>	1 week
2. Configuration	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Development of agile approach</li><li>▶ Selection of pilot project</li><li>▶ Planning, instruction and coaching</li></ul>	1 week
3. Ramp-Up	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Development of initial backlog</li><li>▶ Training and provisioning of good practice</li><li>▶ Intensive backing at the beginning</li></ul>	2 months
4. Project	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Ensuring of agile approach by context specific advice (Shadow PO / Shadow Scrum Master)</li><li>▶ Inspect and adapt methodology</li></ul>	10 months

# Verknüpfung Agil ↔ Klassisch - Praxisbeispiel

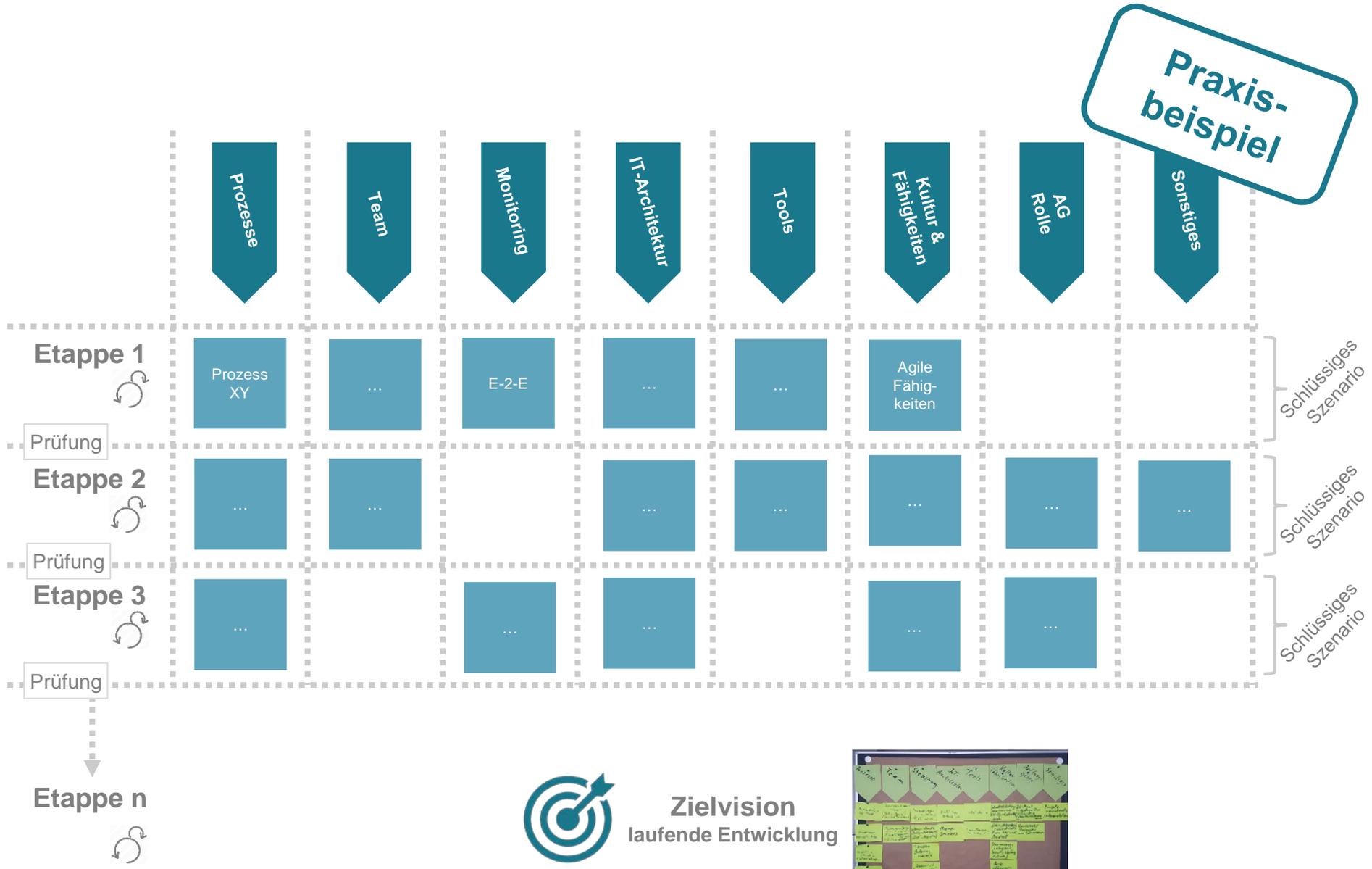
Projektbeispiel



- ## Synchronisation
- Taktung
  - Planung / Reviews
  - Daily's / Weekly / ...
  - Backlog Liste
  - Taskboard
  - „Kernteam“ + situatives Einbinden von Experten
- „Ünderung“

Quelle: Heupel Consultants

# Managing Change



Quelle: Komus/Heupel Consultants

# Agile Methoden zum Erfolg führen – Erfolgs-Prinzipien

- **Passend zum Kontext**
- **Auftraggeber und Umfeld im Fokus**
- **Agile Prinzipien nutzen**
- **Erwartungsmanagement**
- **Keine Patentrezepte**

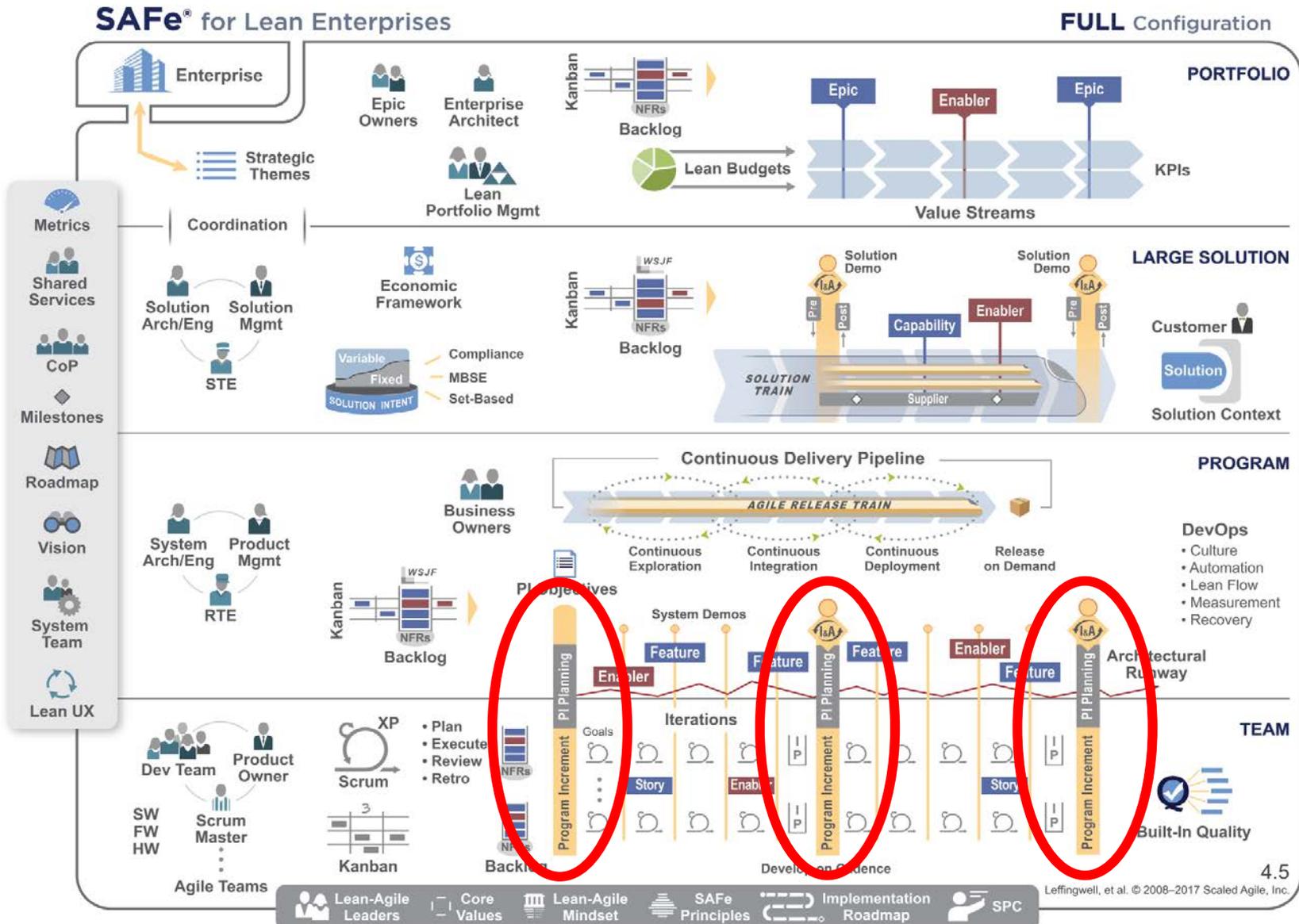


# The Big Picture (PPM beyond)



# ***Von agilen Skalierungsmethoden lernen***

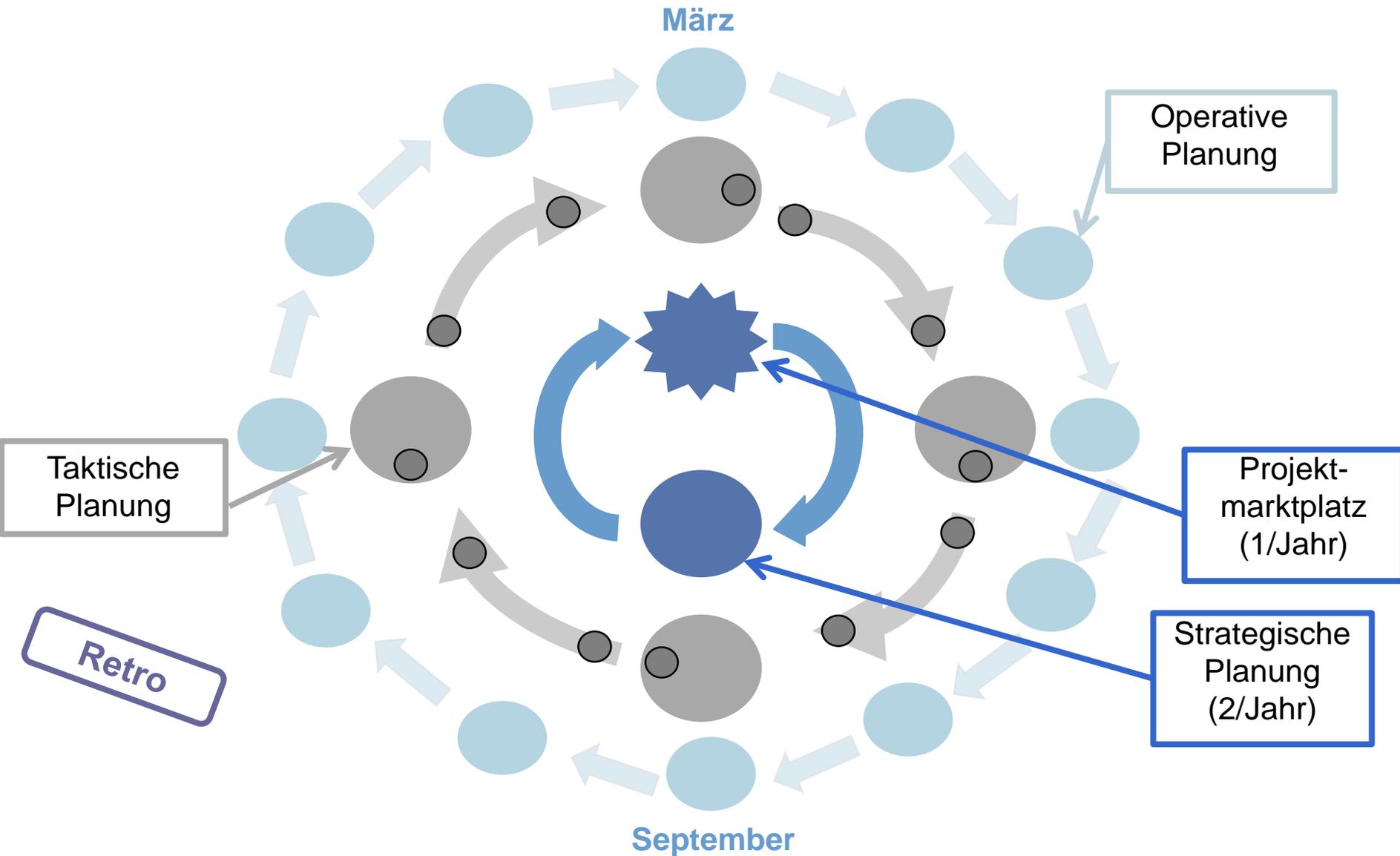
# Platzhirsch – SAFe (Scaled Agile Framework)



© Leffingwell – Scaled Agile Framework



# Portfoliosteuerung – „Heartbeat“ als zentrales Element



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

# Einfachheit, Visualisierung, Haptik



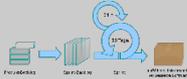
Henrik Kniberg & Lars Roost

Taken from: Kniberg/Roost: Is SAFe evil? [http://gotocon.com/dl/goto-cph-2015/slides/HenrikKniberg\\_and\\_LarsRoost\\_IsSAFeEvil.pdf](http://gotocon.com/dl/goto-cph-2015/slides/HenrikKniberg_and_LarsRoost_IsSAFeEvil.pdf)

**Praxisbeispiele**  
**Nur für Workshop**

# Portfoliomanagement agil vs. plangetrieben

**Zur Diskussion**

	agil 	plangetrieben 
Management-Paradigma	Lernen, entwickeln, liefern	Planen, umsetzen
Zeitpunkt Entscheidungen	Vision: früh, dann rollierend Detail: fortlaufend	Sehr früh (oft gefühlt zu früh)
Zielsetzung Planungsprozess	Erkenntnis/Alignment (Planen ist alles, Plan ist nichts)	Plan
Managementfokus	Rollen, Artefakte, Zeremonien Kultur, Lernen	Artefakte Planungsalgorithmen
Treiber für Projektportfolio- entscheidungen	Produktarchitektur, gelieferter Nutzen	Formaler Prozess / Scoring
Planungs- philosophie	Planung im Takt Lieferung nach Bedarf/Möglichkeit Kontinuierliche Produktentwicklung	Projekte mit definiertem Ergebnis und Termin

# Agile Führung



# Wenn die Teams selbstorganisiert sind, benötigen wir dann noch Führungskräfte?

2008 führte Google eine interne Studie durch, in der sie belegen wollten, dass Manager keine Rolle spielen....

... Ergebnis: **sie spielen eine große Rolle!**

→ Ergebnisse der Google Oxygen Studie zu den Erfolgsfaktoren der Führungskräfte:

The infographic consists of eight dark blue rectangular boxes arranged in two columns and four rows. Each box contains a white number in a small blue square at the top left, followed by a white text description of a leadership factor.

- 1 Ist ein guter Coach
- 2 Fördert das Team und setzt nicht auf Mikromanagement
- 3 Interessiert sich für den Erfolg und das Wohlbefinden der Team-Mitglieder
- 4 Ist produktiv und ergebnisorientiert
- 5 Ist ein guter Kommunikator
- 6 Hilft anderen bei der Entwicklung in ihrer Karriere
- 7 Hat eine klare Vision und Strategie für das Team
- 8 Besitzt wichtige technische Fertigkeiten, um das Team zu beraten

Quellen: <https://hbr.org/2013/12/how-google-sold-its-engineers-on-management>  
<https://rework.withgoogle.com/guides/managers-identify-what-makes-a-great-manager/steps/learn-about-googles-manager-research/>

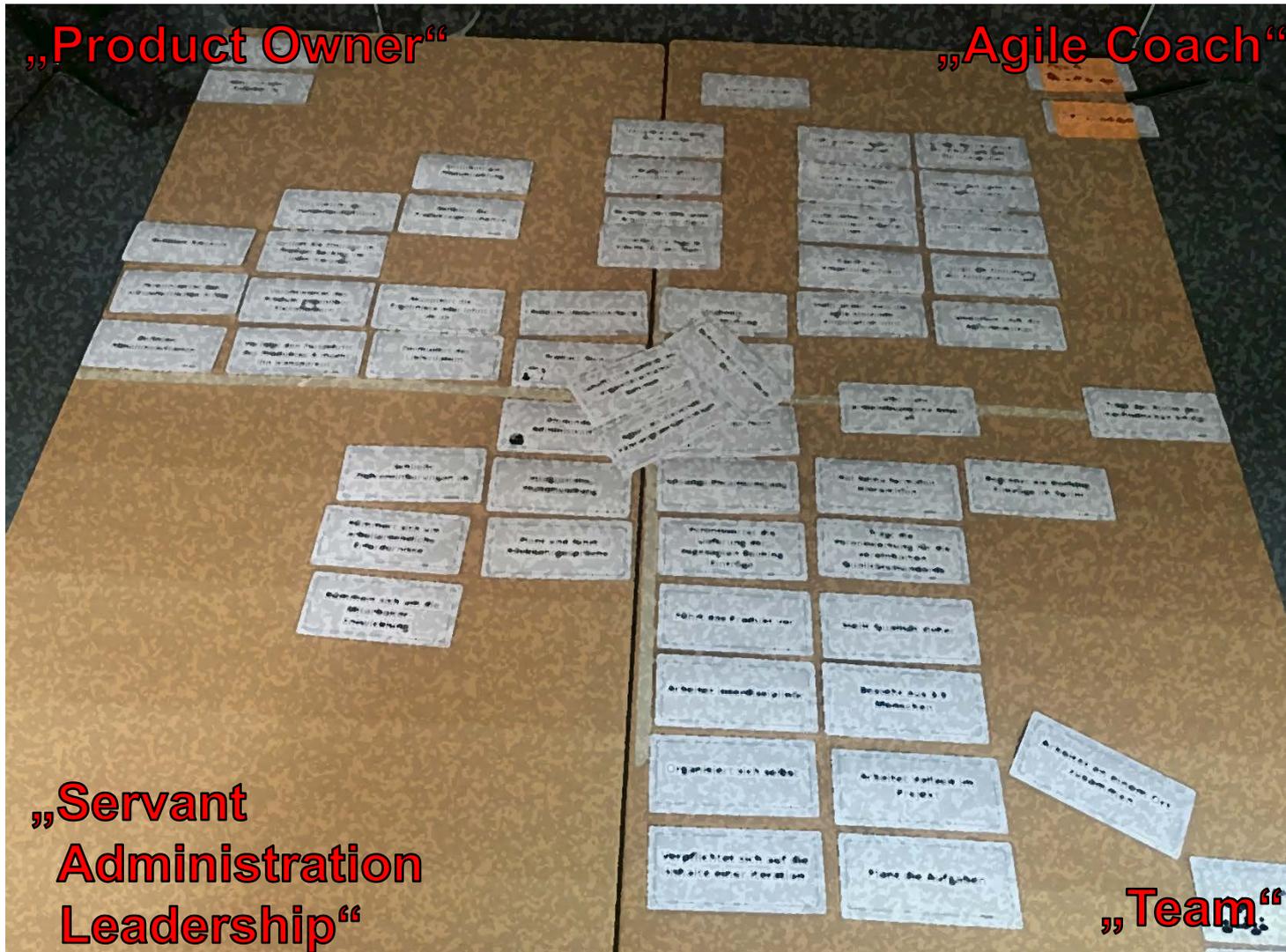
# Herausforderung an Führung und Selbstführung

- Akzeptieren: nicht alles kontrollieren zu können ist eine logische Konsequenz von Komplexität
- „Empowerment“ des Teams erfordert Kontrolle/Macht, loslassen zu können
- Mut zu Einfachheit und Transparenz
  - Komplexe Probleme benötigen selten komplexe Lösungen.
  - Transparenz schafft Vertrauen, schafft Komplexitätsreduktion.
- Um gute Entscheidungen bei Komplexität zu treffen, muss man Informationen ignorieren: Experimente statt überanalysieren
- Positive Fehlerkultur, Anpassungsbedarf akzeptieren
- Erwartungsmanagement mit sich selbst und den Mitarbeitern (Haltung: Anpassungen/Lernen gehören dazu)

# From Management to Leadership

Management		(Servant) Leadership
How and When	➔	What and Why
Command and Control	➔	Guidance and Support
Micro-Management	➔	Provide Vision
Carrot and Stick	➔	Empower and Inspire Trust
Manage Subordinates	➔	Leadership
<i>Bonuses, Rules, Specs</i>	➔	<i>Purpose, Autonomy, Mastery</i>

# Understanding My New Role



Source: Foto Heupel Consultants; Idee S. Waschk

# Experience Leadership and Teamplay: „Rope Game“, Ballpoint, ...



Ballpoint Game

Est	Jst
12	10
15	19

✓  
15  
71



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

via Gisbert Beckmann



**EARLY-BIRD BIS 08.03.2018**  
Bei Anmeldung mit Code:  
"PM-Veranstaltung-Komus" kostenfreies Buch:  
Projektmanagement mit dem PM-Haus



**Praxisforum**

# 11. Praxisforum

**Prozess-, Projekt- und IT-Management**

Am 12. und 13. Juni in Hör-Grenzhausen bei Koblenz

**Digitalisierung und Agilität zwischen Luftschloss und messbarem Erfolg**

Infos und Anmeldung [www.praxisforum.net](http://www.praxisforum.net)

# Let's connect!



**Xing:** [www.xing.com/profile/Ayelt\\_Komus](http://www.xing.com/profile/Ayelt_Komus)



**LinkedIn:** <http://de.linkedin.com/in/komus>



**Twitter:** @Ayelt Komus

[www.komus.de](http://www.komus.de)

[www.process-and-project.net](http://www.process-and-project.net)

***Anhang***  
***Wo stehen agile Methoden in der Praxis?***



## 3. Internationale Studie Status Quo Agile

in Zusammenarbeit mit



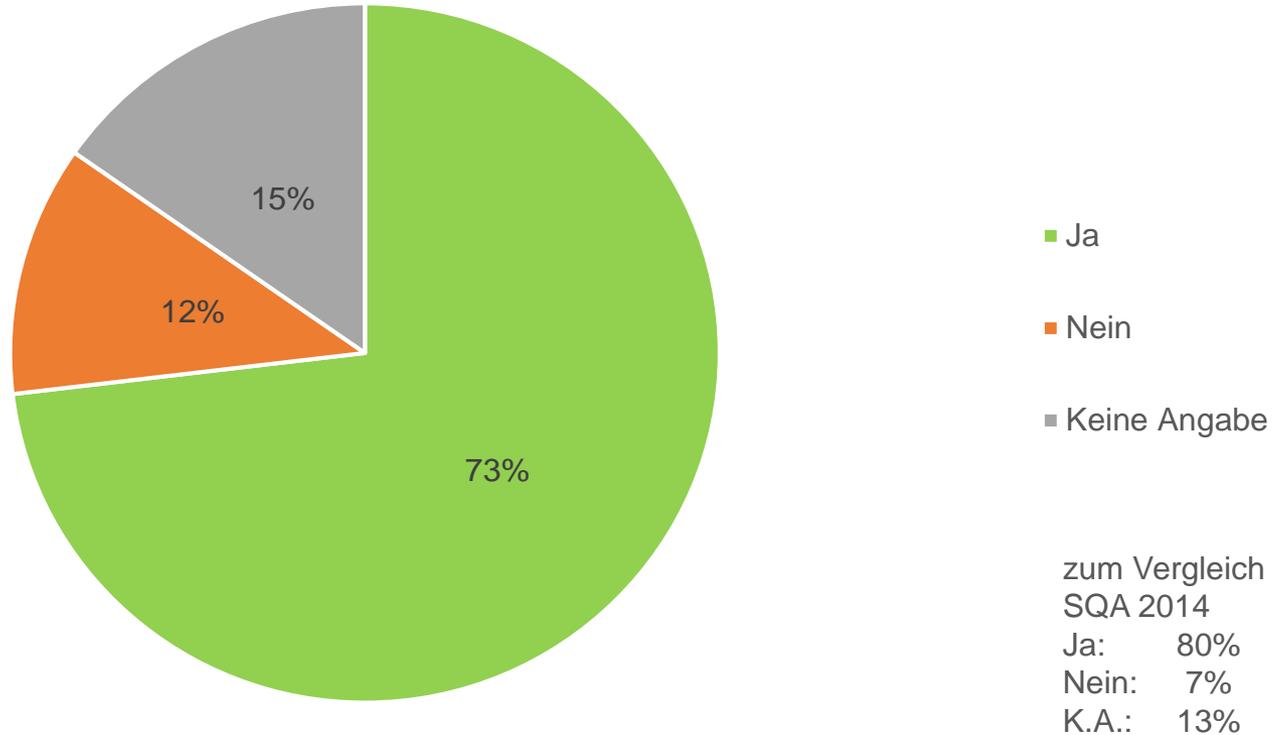
Erhebung in Q3 und Q4 2016  
Über 1.000 Teilnehmer aus über 30 Ländern

[www.status-quo-agile.net](http://www.status-quo-agile.net)

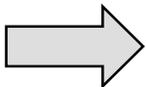
[www.status-quo-agile.de](http://www.status-quo-agile.de)

# Verbesserungen durch agile Methoden

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

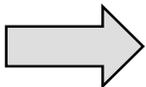
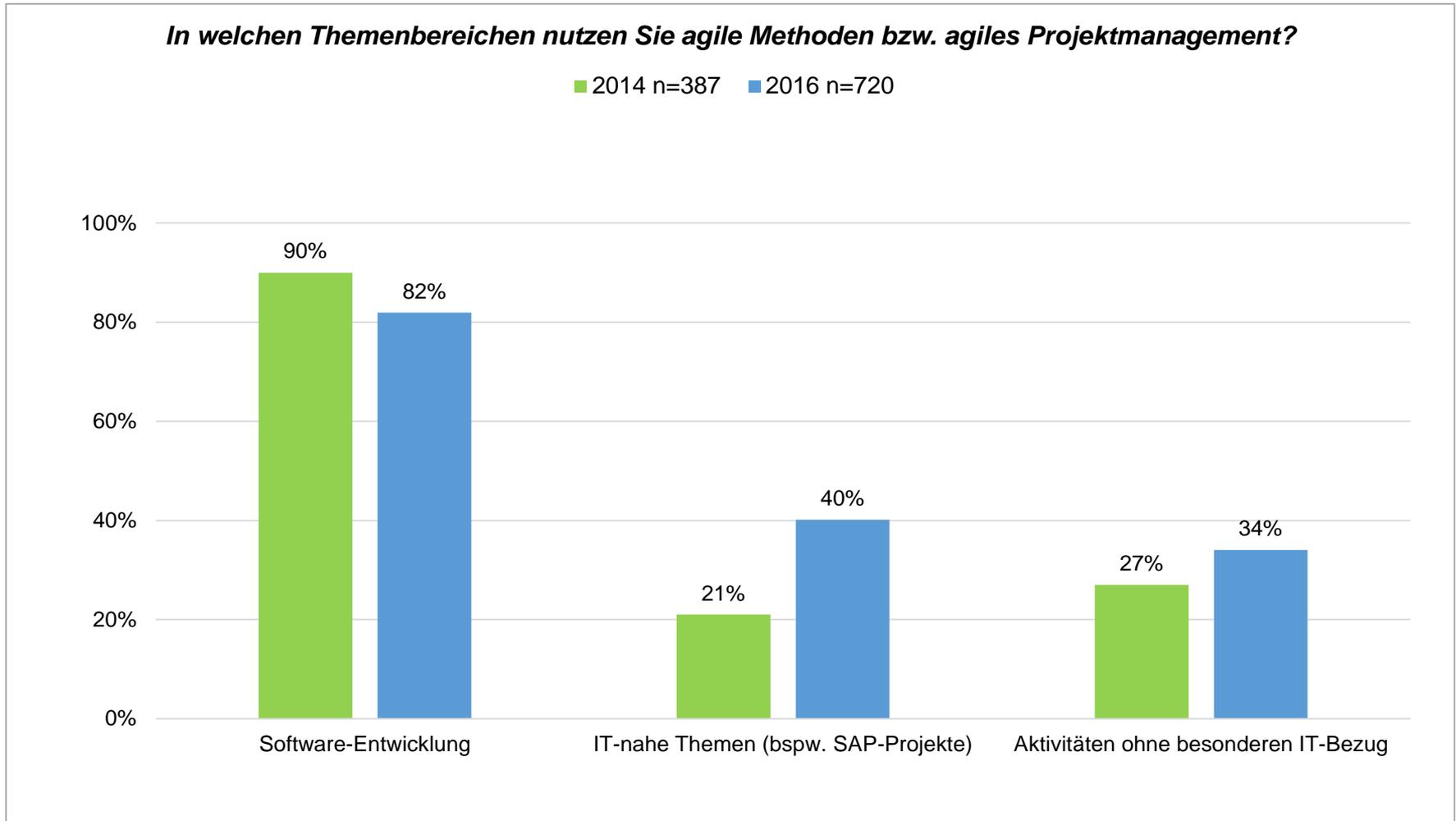


n=733



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

# Anwendungsfelder agile Methoden

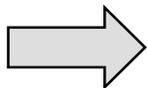
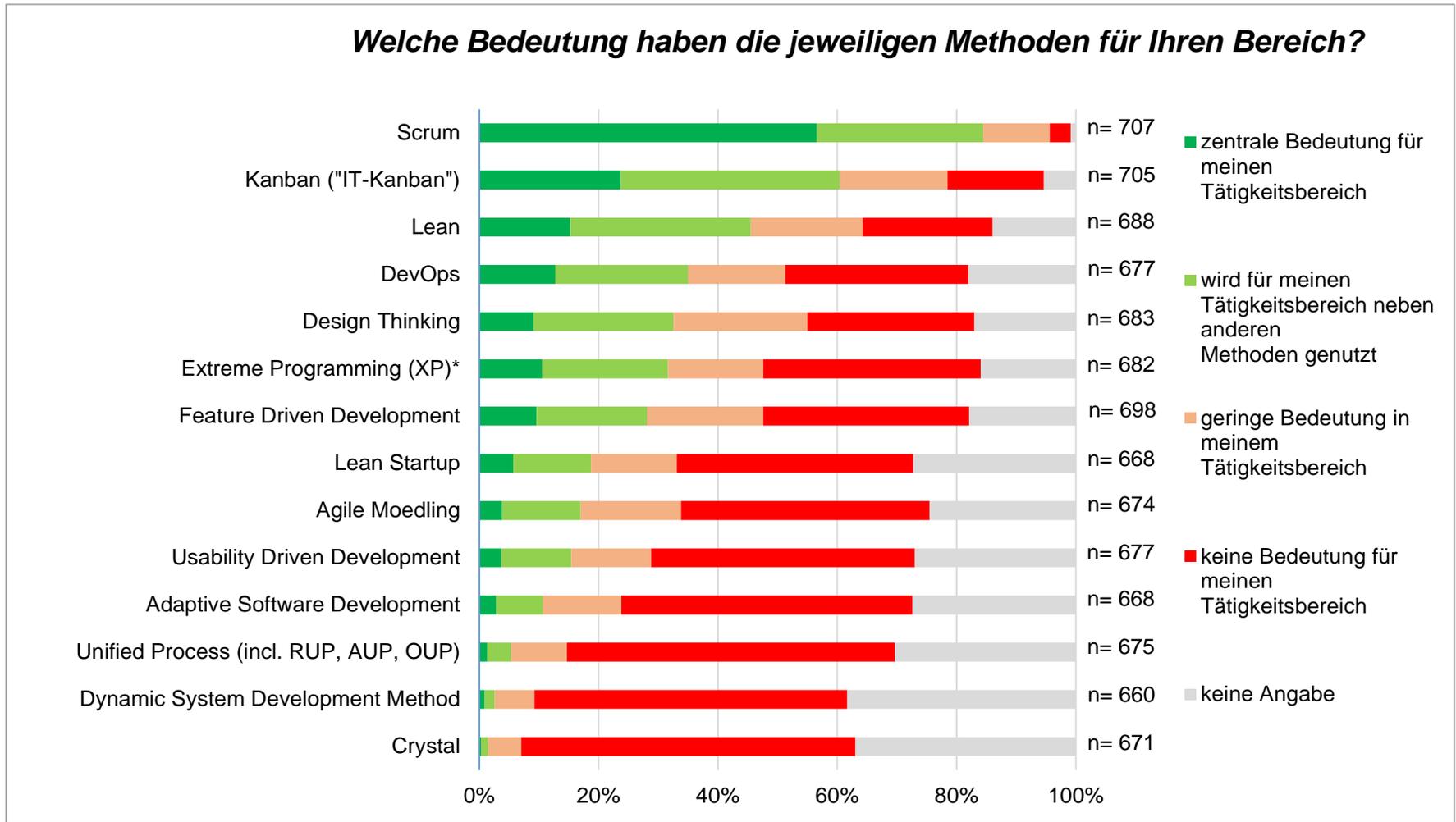


***Agile Methoden werden längst nicht mehr  
nur in der SW-Entwicklung eingesetzt***

Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

[www.status-quo-agile.de](http://www.status-quo-agile.de)

# Bedeutung von agilen Methoden

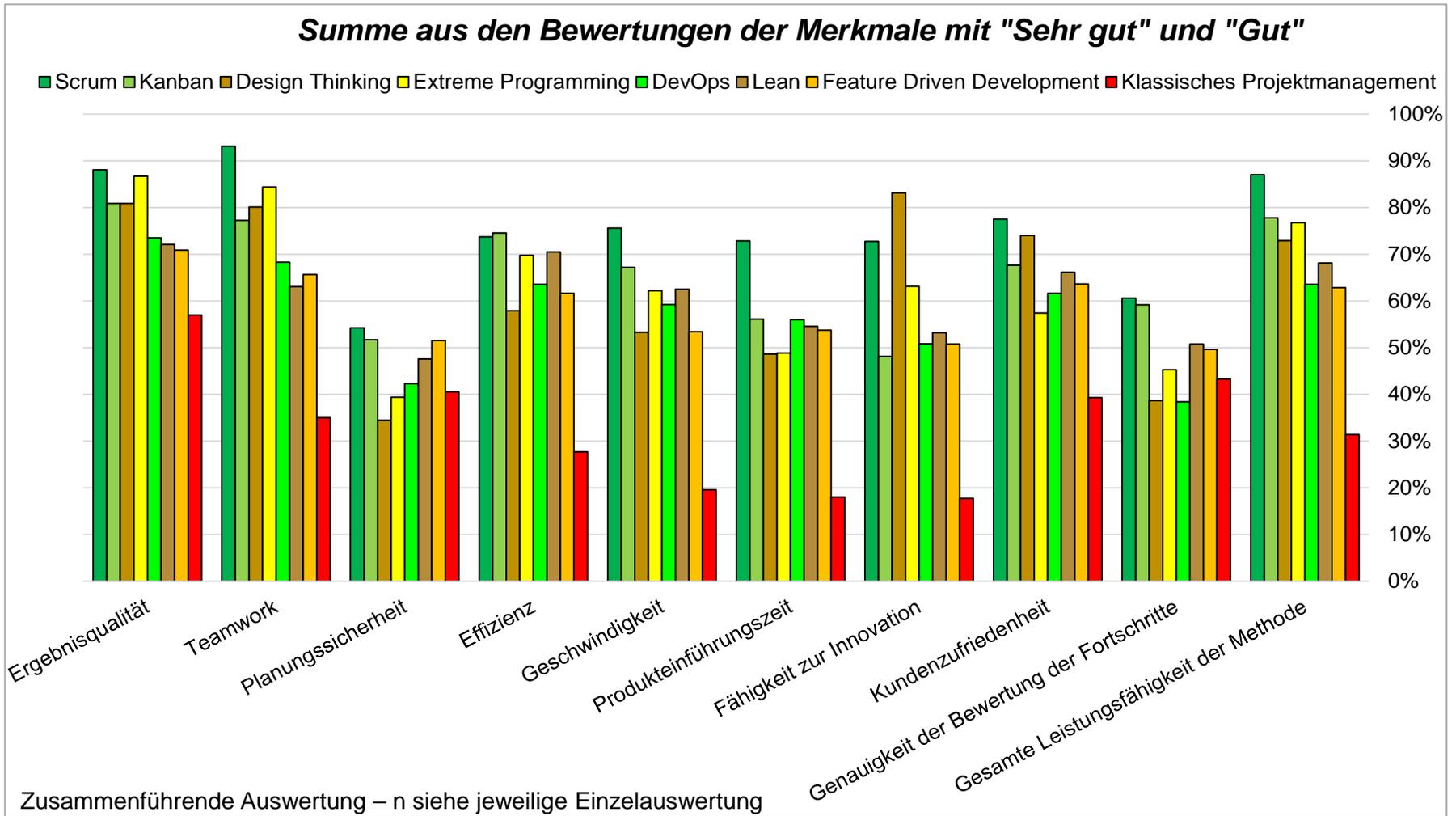


**Scrum ist nach wie vor meistverbreitet.  
DevOps gewinnt an Bedeutung.**

Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

[www.status-quo-agile.de](http://www.status-quo-agile.de)

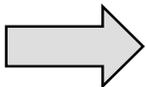
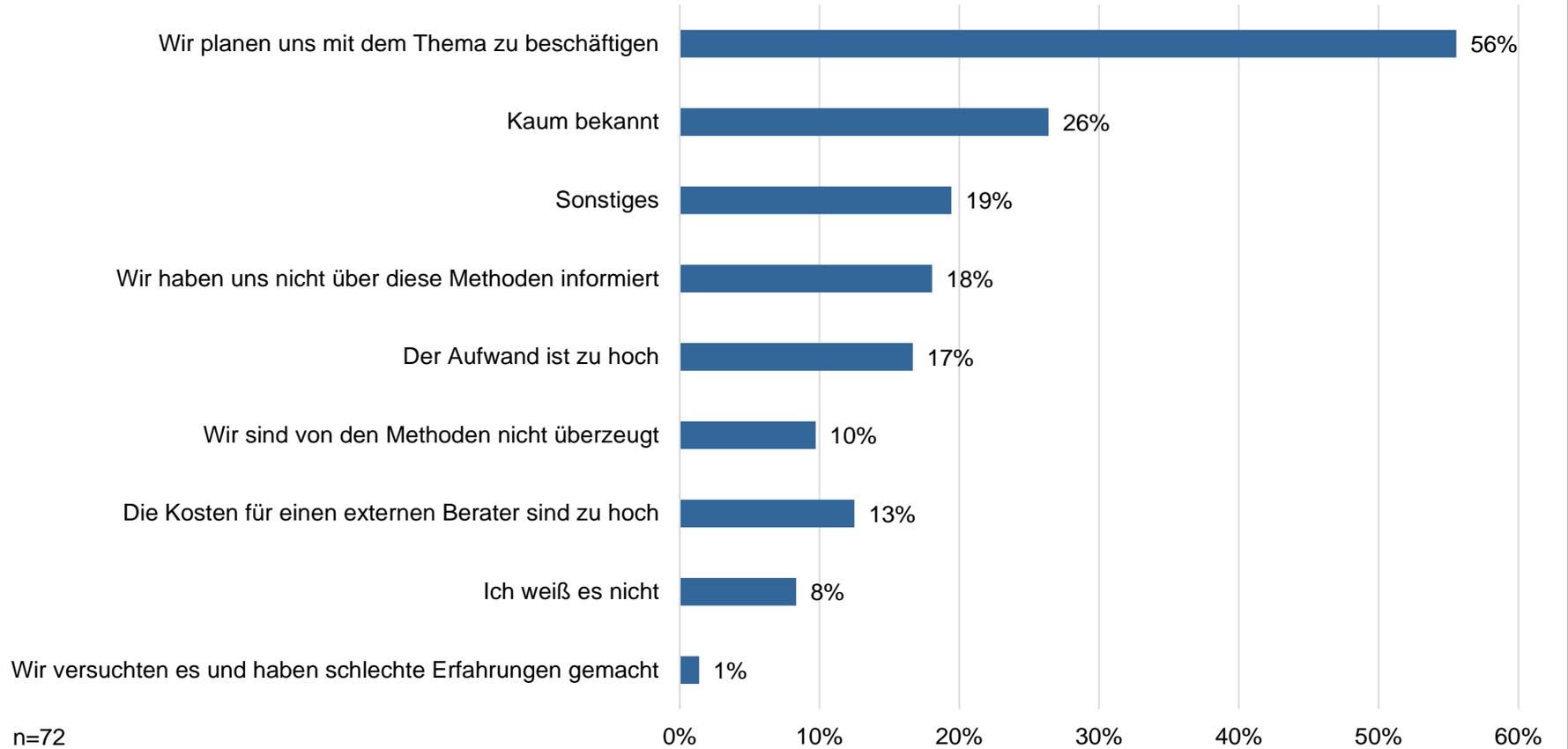
# Erfolgsquoten agile Methoden versus klassisches PM



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

# Beweggründe für *Verzicht* auf agile Methoden

## Warum werden agile Methoden in Ihrem Unternehmensbereich nicht angewandt?



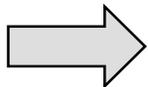
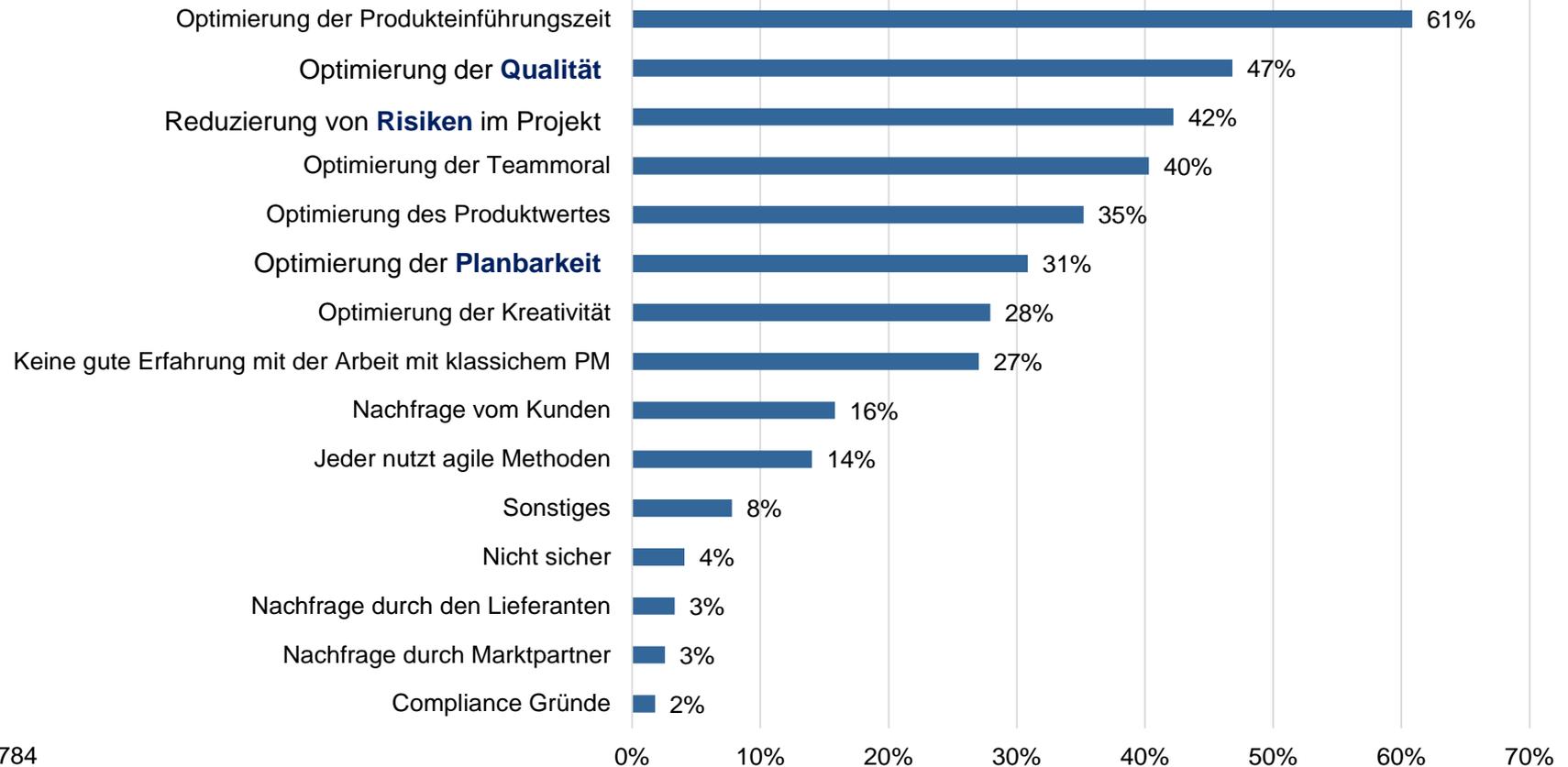
**Wenige substantielle Gründe  
gegen agile Methoden**

Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

[www.status-quo-agile.de](http://www.status-quo-agile.de)

# Qualität und Risikoreduktion als Grund *für* agile Methoden

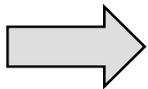
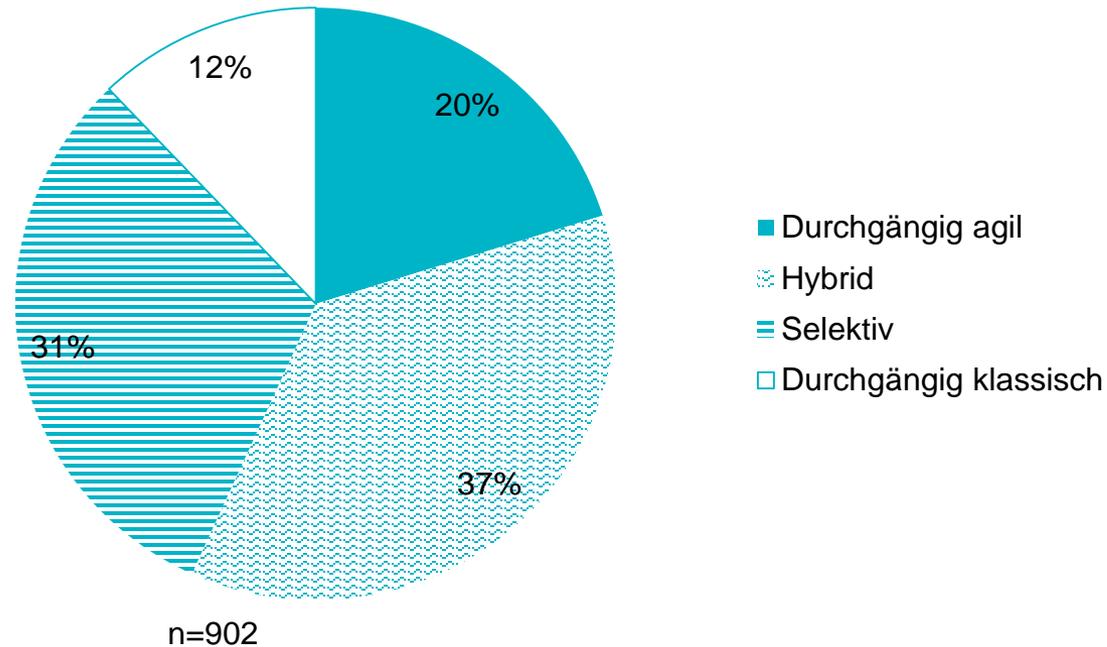
**Warum hat sich Ihr Unternehmen dazu entschlossen mit Agilen Methoden zu arbeiten?**



**Qualität und Risikominimierung Gründe für die Nutzung agiler Methoden**

# 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“)***

## Trainings/Workshops

<https://www.process-and-project.net/workshops/>

Hier finden Sie alle Information zu Trainings und Workshops, z.B. zu Intensiv Workshops wie:

### **Interaktives Online-Training: Grundlagen Scrum und Agile Methoden**

#### **Interaktives Webseminar**

Die nächste Veranstaltung findet am 08. März 2018 (Online) statt.

### **Agiles Projektmanagement**

#### **Scrum, Kanban, Design Thinking in das Projektmanagement integrieren**

Die nächsten Veranstaltungen finden am 21. Juni 2018 (Baden in der Nähe von Zürich) und am 13. März und 26. Juni 2018 (Frankfurt) statt. Veranstaltung auch als Inhouse-Workshop möglich!

### **Agiles PMO und Agile Center of Excellence**

#### **Agile Methoden in die Organisation tragen**

Die nächsten Veranstaltungen finden am 22. Juni 2018 (Baden in der Nähe von Zürich) und am 14. März (AUSGEBUCHT) und 27. Juni 2018 (Frankfurt) statt. Veranstaltung auch als Inhouse-Workshop möglich!

### **Agiler Einkauf – Agile Vertragsgestaltung**

#### **Agile Methoden im Einkauf verstehen und unterstützen**

Die nächsten Veranstaltungen finden am 20. Juni 2018 (Baden in der Nähe von Zürich) und am 15. März und 28. Juni 2018 (Frankfurt) statt. Veranstaltung auch als Inhouse-Workshop möglich!

### **BPM Compass**

#### **Prozessmanagement nachhaltig und nutzbringend gestalten**

Die nächsten Veranstaltungen finden am 14. Juni 2018 (Baden in der Nähe von Zürich) und am 28. Juni 2018 (Mannheim) statt

### **IT Controlling - State of the Art**

#### **Konzept, Umsetzung und Trends**

Die nächste Veranstaltung findet am 10. Juli 2018 (Höhr-Grenzhausen) statt.

# Let's connect!



**Xing:** [www.xing.com/profile/Ayelt\\_Komus](http://www.xing.com/profile/Ayelt_Komus)



**LinkedIn:** <http://de.linkedin.com/in/komus>



**Twitter:** @Ayelt Komus

[www.komus.de](http://www.komus.de)

[www.process-and-project.net](http://www.process-and-project.net)



**EARLY-BIRD BIS 08.03.2018**  
Bei Anmeldung mit Code:  
"PM-Veranstaltung-Komus" kostenfreies Buch:  
Projektmanagement mit dem PM-Haus



**Praxisforum**

# 11. Praxisforum

**Prozess-, Projekt- und IT-Management**

Am 12. und 13. Juni in Hör-Grenzhausen bei Koblenz

**Digitalisierung und Agilität zwischen Luftschloss und messbarem Erfolg**

Infos und Anmeldung [www.praxisforum.net](http://www.praxisforum.net)