Von SAFe, LeSS & Co. lernen

- das Beste aus agilen Skalierungsansätzen für PMO und PPM -

35. internationales PM-Forum

Nürnberg, 24. Oktober 2018

Prof. Dr. Ayelt Komus
komus@hs-koblenz.de
@AyeltKomus
www.komus.de
www.heupel-consultants.com
www.process-and-project.net

Sonja Schmidt
s.schmidt@heupel-consultants.com
www.heupel-consultants.com

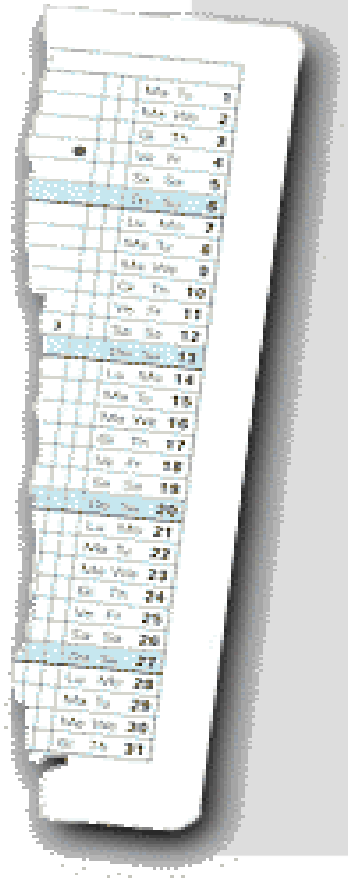
Process and Project

HEUPEL CONSULTANTS
Wissen.Wege.Wirkung

HOCHSCHULE KOBLENZ
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

© Prof. Dr. Ayelt Komus

Inhalte



- ❒ It‘s a VUCA-World
- ❒ Agile Skalierungsansätze
- ❒ Von agilen Skalierungsansätzen lernen
- ❒ Elemente agiler (Skalierungs-)Ansätze in die Praxis umsetzen

Zur Person

Prof. Dr. Ayelt Komus

- Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik
- Mitinitiator der Modellfabrik Koblenz
- Fachbeirat der Heupel Consultants
- Vordenker für Management im komplexen Kontext und agile Methoden
- Studien / Surveys wie „Status Quo Agile“ (2012, 2014, 2016)
- 50+ Fachpublikationen,
  100+ Keynotes/Vorträge,
  150+ Interviews/Medienberichte

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

Sonja Schmidt

- M.Sc. Operations Management (Hochschule Koblenz)
- Ko-Autor und Methodenverantwortlicher von Studien wie „BPM Compass“, „Mein Digital Profil“
- Entwicklung des Methodentools „Mein Digital Framework“ zur strukturierten Bearbeiten des digitalen Transformationsprozess
- Erfahrungen im Coaching und Training
- Certified Scrum Master
- Unternehmensberaterin bei Heupel Consultants

Sie treffen uns auf

XING

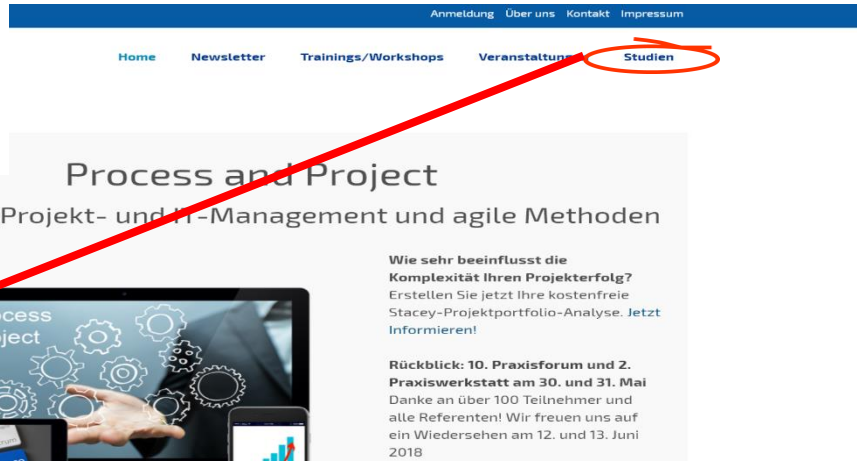
Netzwerken, Vorträge, Studien und Co.

Vortragsfolien
www.komus.de/vortrag

Xing: www.xing.com/profile/Ayelt_Komus

LinkedIn: http://de.linkedin.com/in/komus

Twitter: @Ayelt Komus



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

Heupel Consultants – Agiler Beratungsansatz verknüpft mit Gelebter Wissenschaft

- Das Beste aus zwei Welten
- für die Praxis wissenschaftlich fundiert

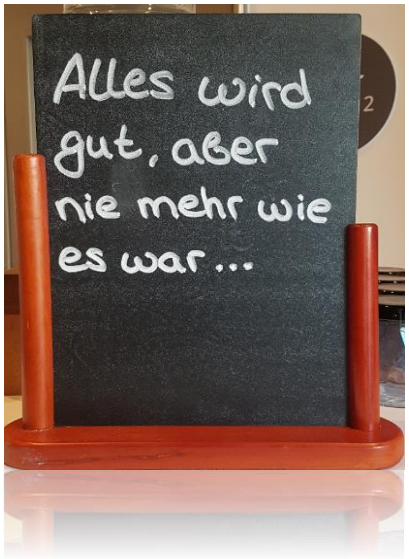
HEUPEL CONSULTANTS
Wissen.Wege.Wirkung

www.heupel-consultants.de

It‘s a VUCA-World

Fakten einer Welt im Wandel

Telefon benötigte **70 Jahre** bis 100 Mio Nutzer – Instagram brauchte dafür nur **2 Jahre**



Uber

airbnb

Größte Unternehmen in **Mobilität und Hotellerie** besitzen weder Autos noch Hotels

2020 werden je Person auf der Welt **1,7 MB Daten je Sekunde** generiert*

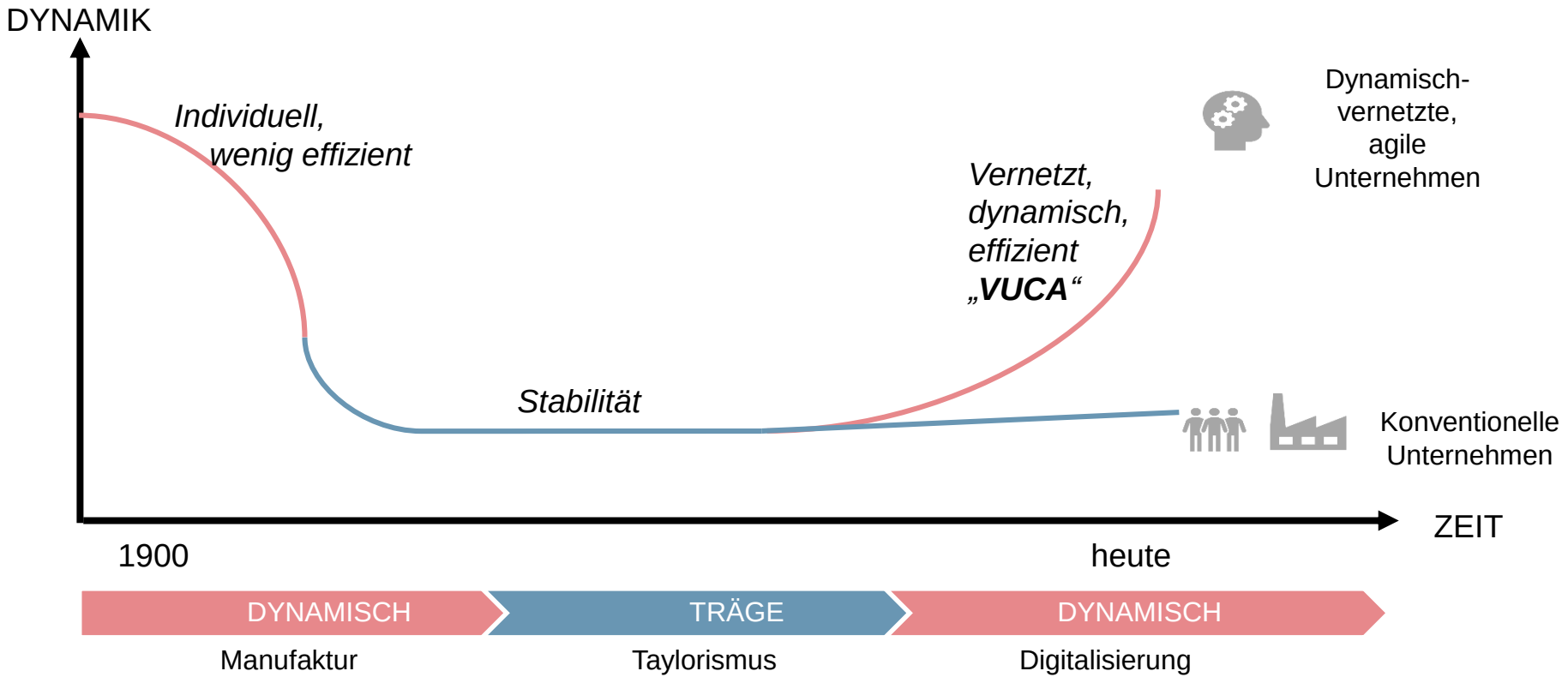
7 der 10 wertvollsten Unternehmen haben ein **digitales Geschäftsmodell**

ING

Unternehmen wie ING sehen sich nicht mehr als Bank, sondern als **Tech Company mit Banklizenz**

* Domo – Data never sleeps 6.0

Taylor-Wanne und VUCA-Welt



In Anlehnung an Wohlert u.a.

Wir leben in einer „VUCA“

Volatility

Volatilität

Uncertainty

Unsicherheit

V U

C A

Complexity

Komplexität

Ambiguity

Ambivalenz

Quelle: Pixabay

Agile Methoden wie Scrum sind grundsätzlich geeignet …

- Höhere Transparenz
- Vorgehen in Iterationen
- Inkrementeller Ansatz
- Laufende Überprüfung
- Hohe Flexibilität
- Kontinuierliche Anpassung
- **REAGIEREN AUF VERÄNDERUNG!**

Scrum ist auf Teams mit **9 Personen** oder weniger ausgerichtet

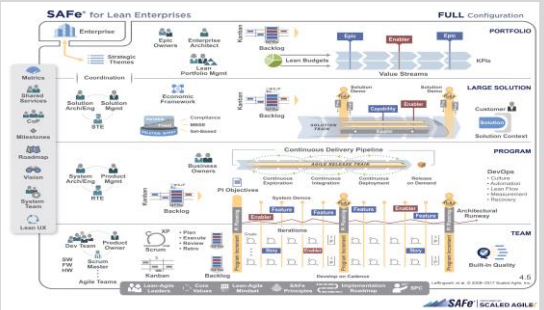
...aber das ist doch nur Kinderteller

© M-Image / Fotolia

Agile Skalierungsansätze

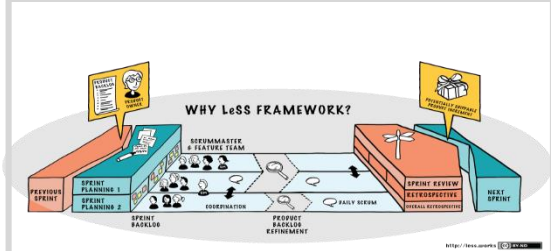
Agile Skalierungsansätze

SAFe



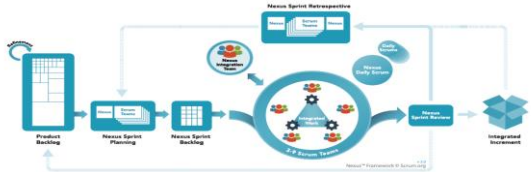
© Leffingwell – Scaled Agile Framework

LeSS



Quelle: http://less.works

Nexus

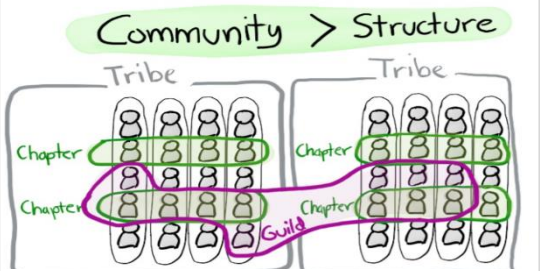


Quelle: Nexus-Guide (Schwaber et. al.)

Scrum@Scale

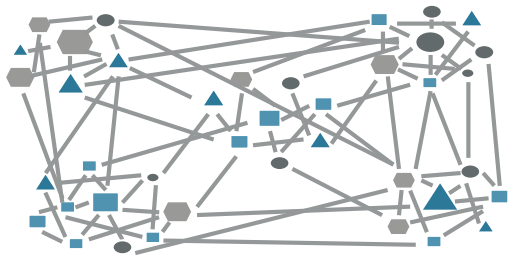
Quelle: The Scrum @ Scale Guide
Sutherland and Scrum.Inc

Spotify Model



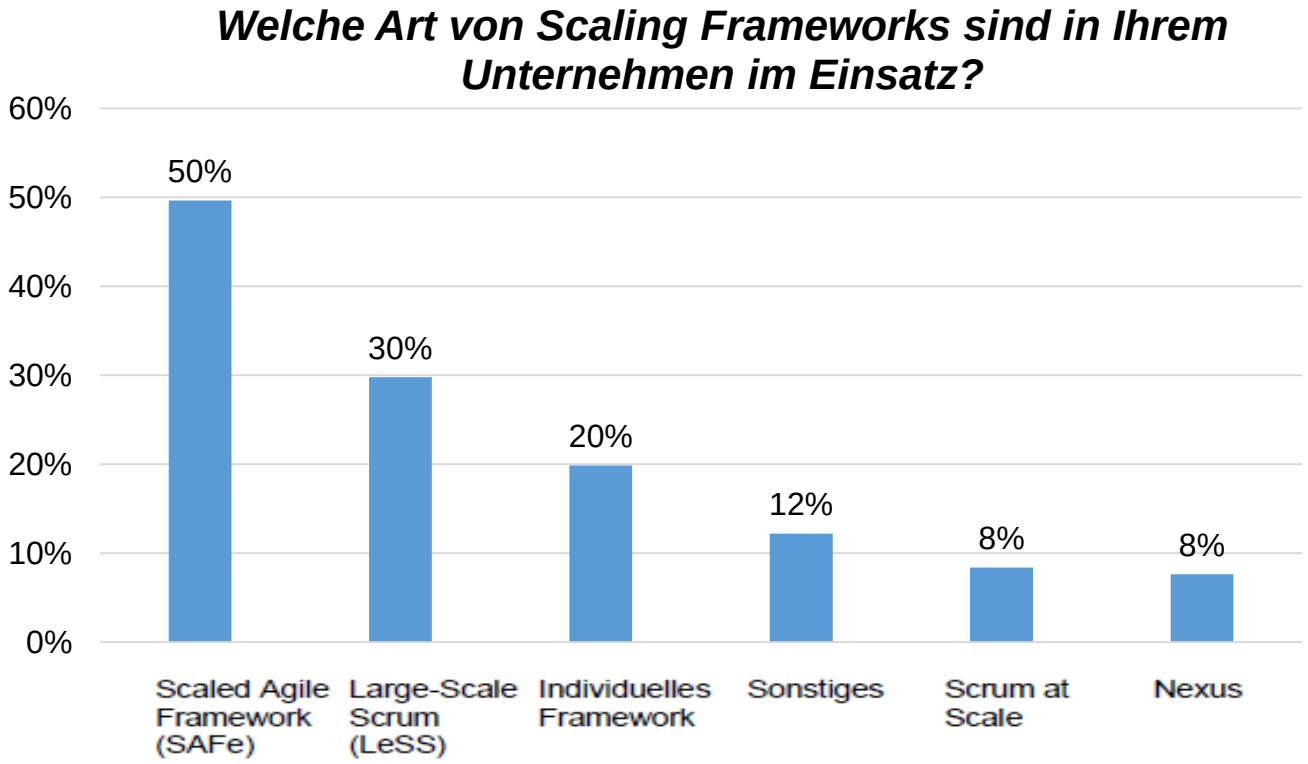
Quelle: Henrik Kniberg
(https://labs.spotify.com/2014/03/27/spotify-engineering-culture-part-1/)

Team of Teams



Basierend auf: S. McChrystal: Team of Teams

Genutzte Scaling Frameworks



n=131

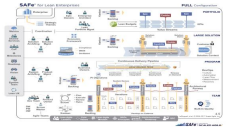
(Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil", „Hybrid" und „Selektiv" – nur eine Antwort möglich)

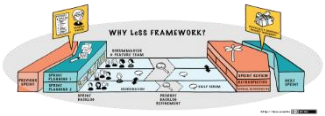
Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

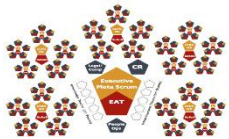
www.status-quo-agile.de

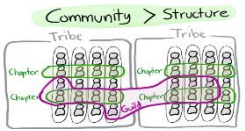
Agile Skalierungsansätze – „in a nutshell“

SAFe	▪ Extrem systematisch und umfassend ▪ Berücksichtigt explizit „Agile Methoden“ (Scrum, Kanban), aber auch Lean- und Flow-Aspekte
LeSS	▪ Wesentlich offener – Prinzipien, Regeln, Wegweiser, 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



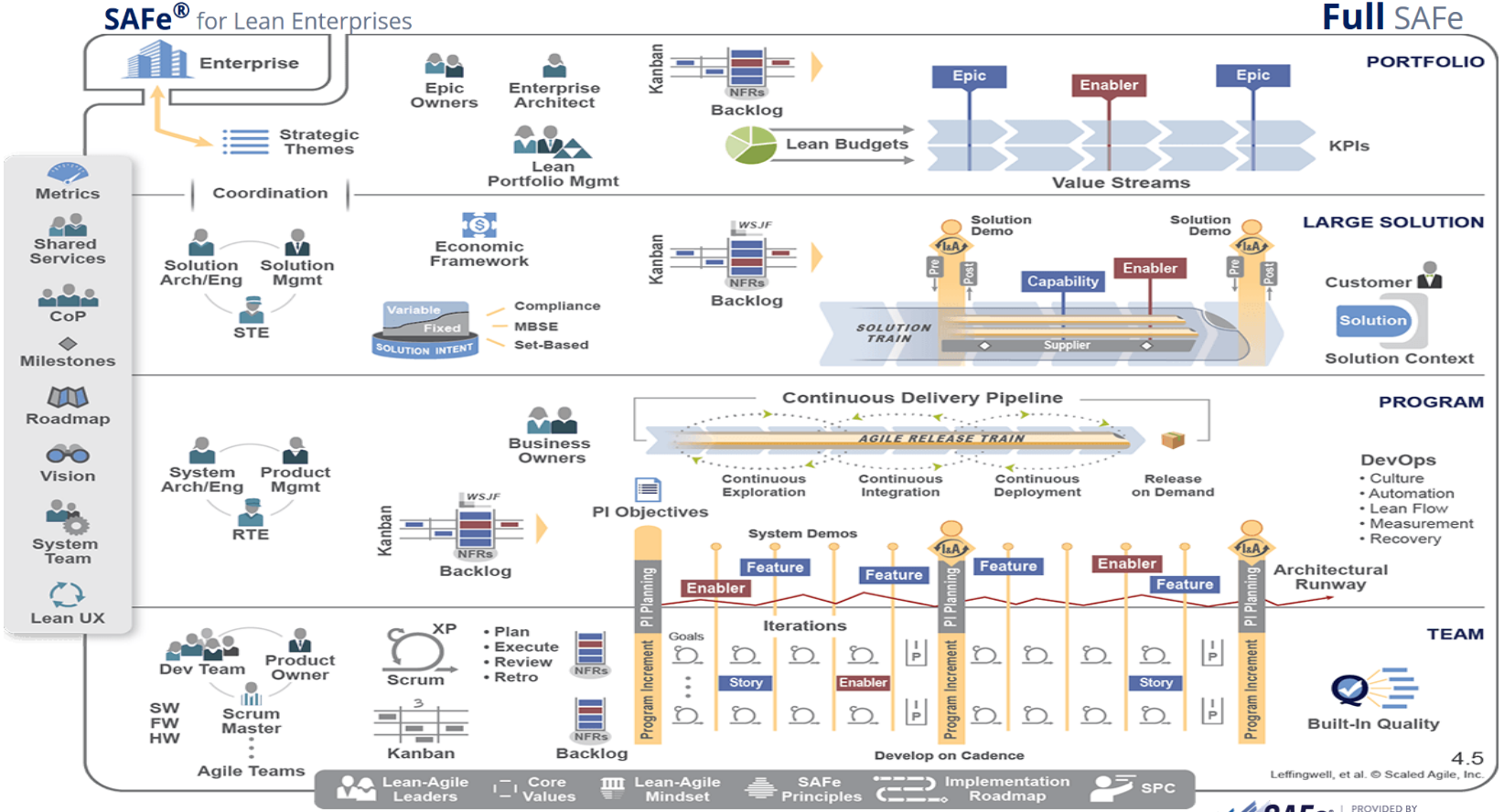






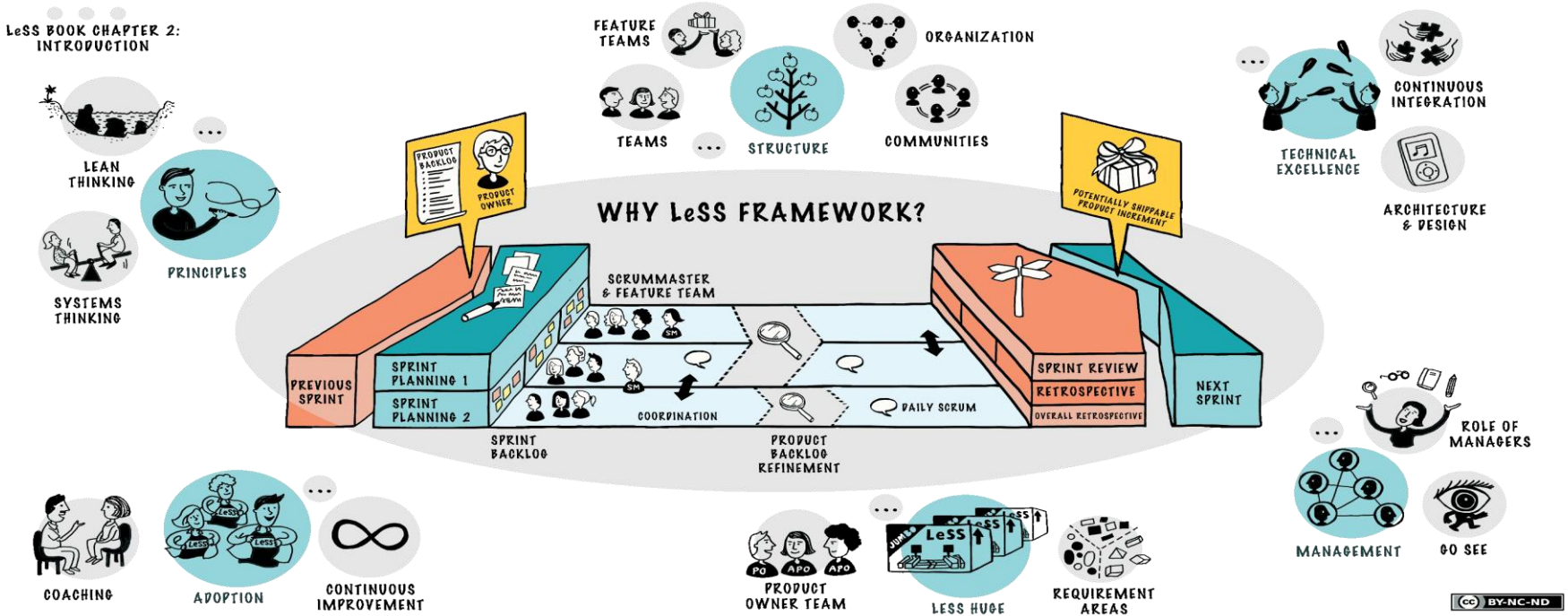
Quellen/© Leffingwell – Scaled Agile Framework; http://less.w; Nexus (Schwaber et. al.); Scrum@Scale (Sutherland et al.); Henrik Kniberg; McChrystall

Platzhirsch – SAFe (Scaled Agile Framework)



© Leffingwell – Scaled Agile Framework

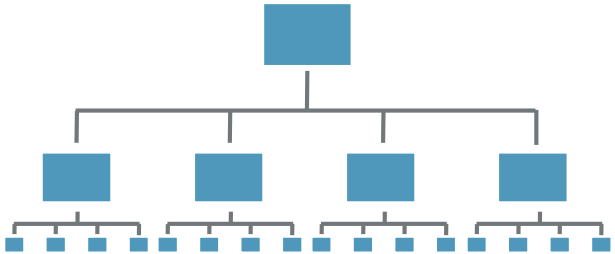
Struktur und Prinzipien „LeSS“ und „LeSS HUGE“



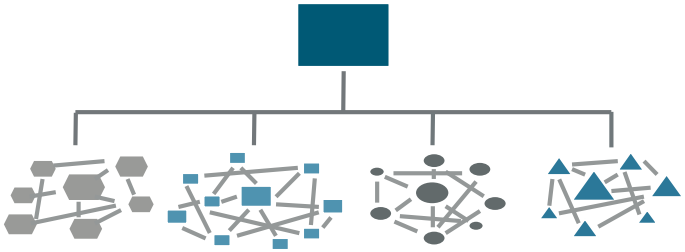
https://less.works/en

Command, Command of Teams, Team of Teams

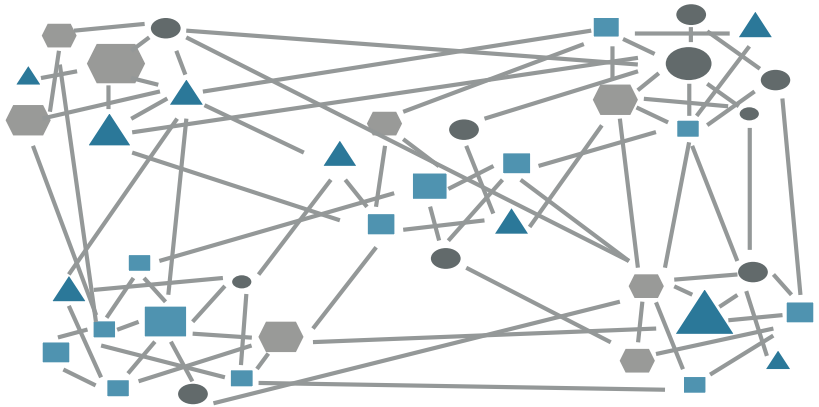
Command



Command of Teams



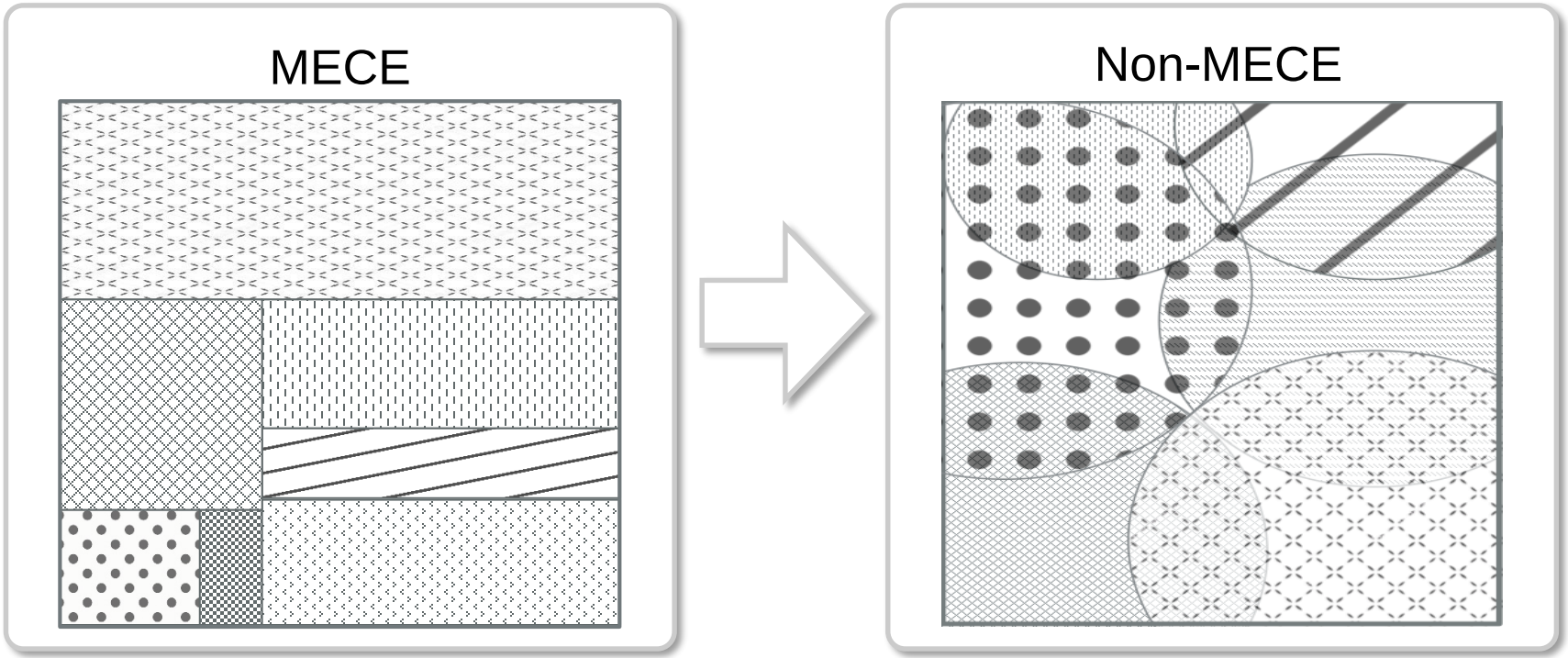
Team of Teams



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

Gestaltungsprinzipien: Von MECE zu Non-MECE

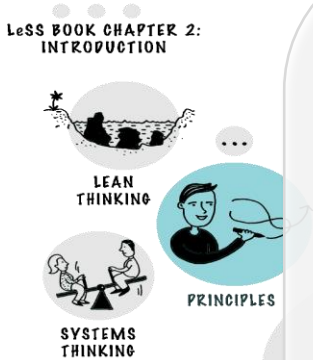
Organisationsprinzip MECE: **M**utually **E**xclusive and **C**ollectively **E**xhaustive
~ überschneidungsfrei (disjunkt) und vollständig



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

Von agilen Skalierungsansätzen lernen
- Inspiration statt Blaupause -

Descaling over Scaling



Was ist Large Scale Scrum?

~~Wie kann ich agile Methoden in meiner großen, komplexen Organisation implementieren?~~

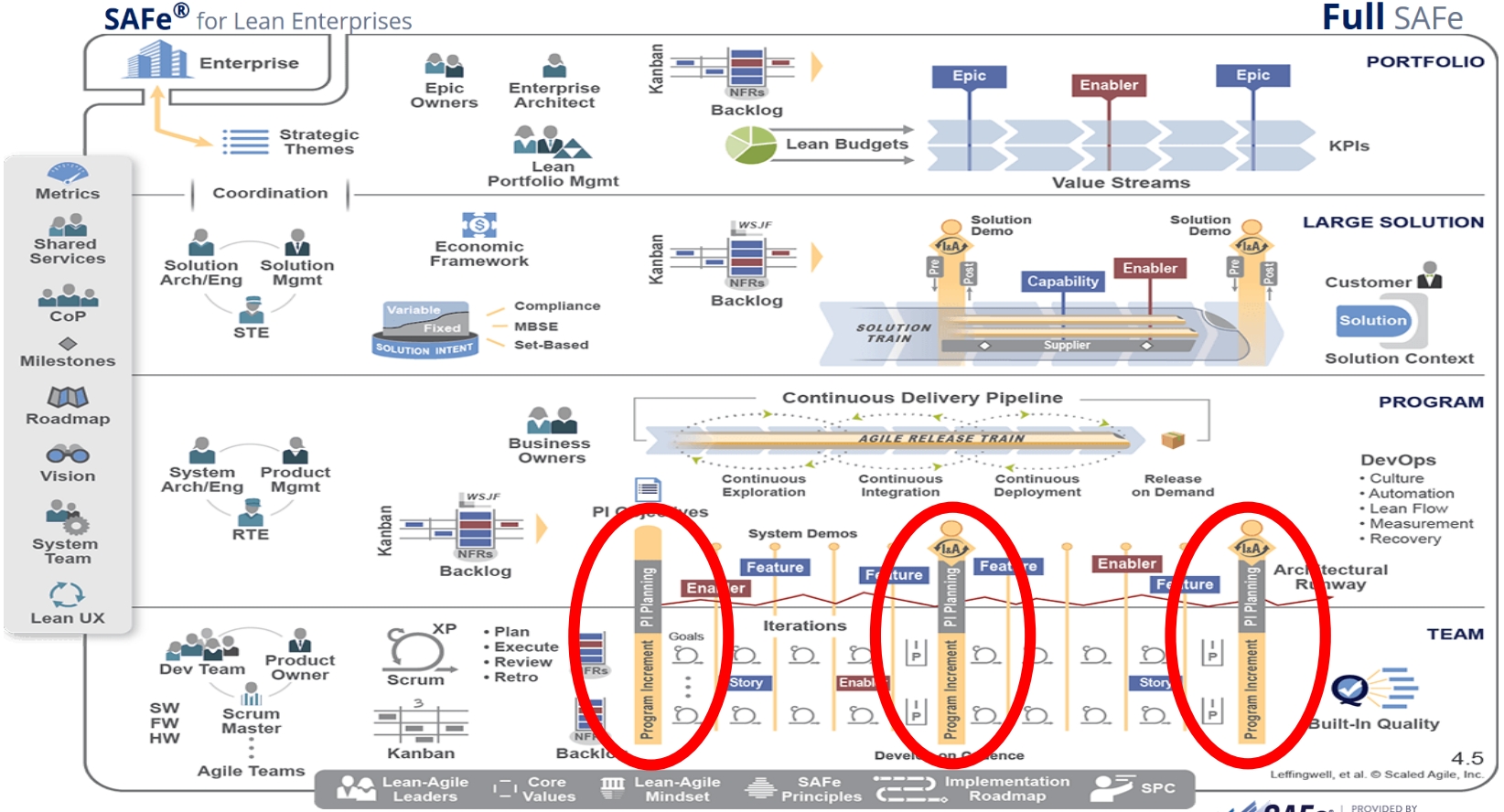
Wie können wir unnötig große und komplexe Strukturen in der Organisation vereinfachen ?
- „agil sein“ statt „agil tun“ -

LARGE SCALE – Don‘t!
MULTISITE – Don‘t!
OFFSHORE – Don‘t!

CC BY-NC-ND

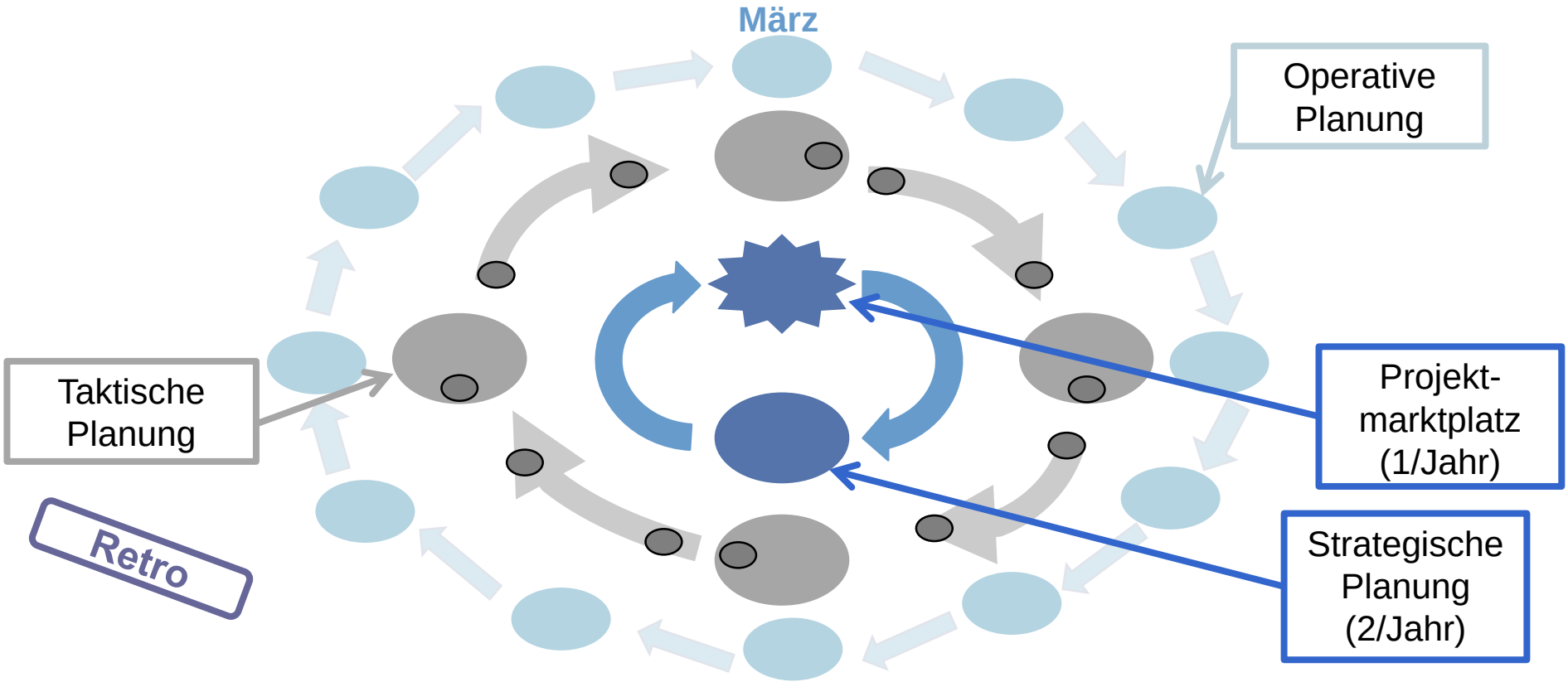
https://less.works/en

SAFe – Heartbeat (Programm Increment)



© Leffingwell – Scaled Agile Framework

Portfoliosteuerung – „Heartbeat“ als zentrales Element



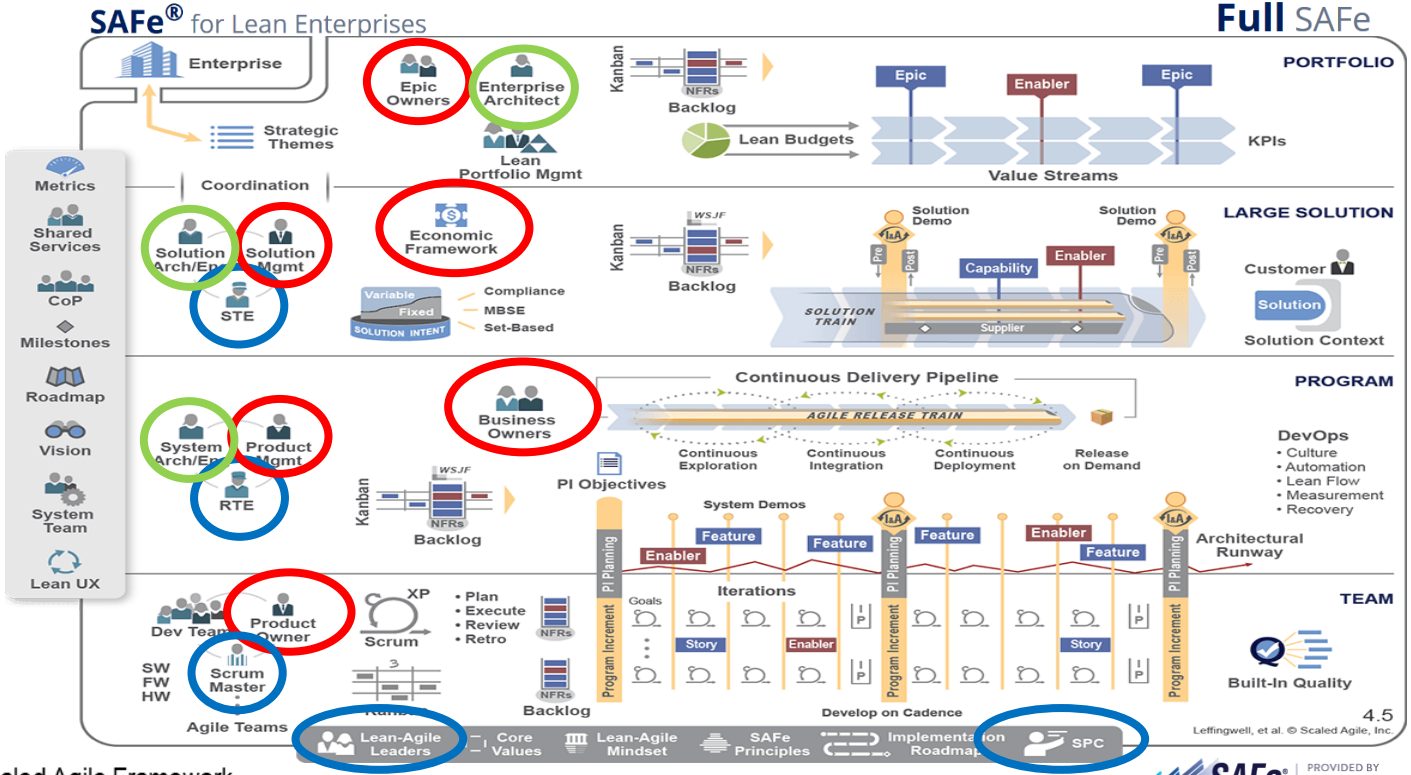
In Erweiterung von Felchlin, Basler-Versicherungen
Inspired by SAFe und Heupel Consultants

Einfachheit, Visualisierung, Haptik

Taken from: Kniberg/Roost: Is SAFe evil? http://gotocon.com/dl/goto-cph-2015/slides/HenrikKniberg_and_LarsRoost_IsSAFeEvil.pdf

Trennung inhaltliche und methodische Verantwortung auf allen Ebenen

Methode und Moderation | **Product Ownership** | **Architektur**



© Leffingwell – Scaled Agile Framework

SAFe® PROVIDED BY SCALED AGILE

Beispiel für die Trennung methodischer und inhaltlicher Verantwortung in der Praxis des klassischen Projektmanagement: PO-/PMO-as-a-Service

Höhere Standardisierung und Professionalisierung des PO und PMO

PO- Project Office	PMO- Project Management Office
Ein **Project Office** wird definiert als eine "einem einzigen Projekt zugeordnete Funktion, die Unterstützungsleistungen für das Projekt erbringt".	Ein **Project Management Office** stellt eine "projektübergreifende Unterstützungsfunktion zur Einführung und Optimierung von Projektmanagementsystemen sowie der operativen Unterstützung von Projekten und Projektbeteiligten" dar.

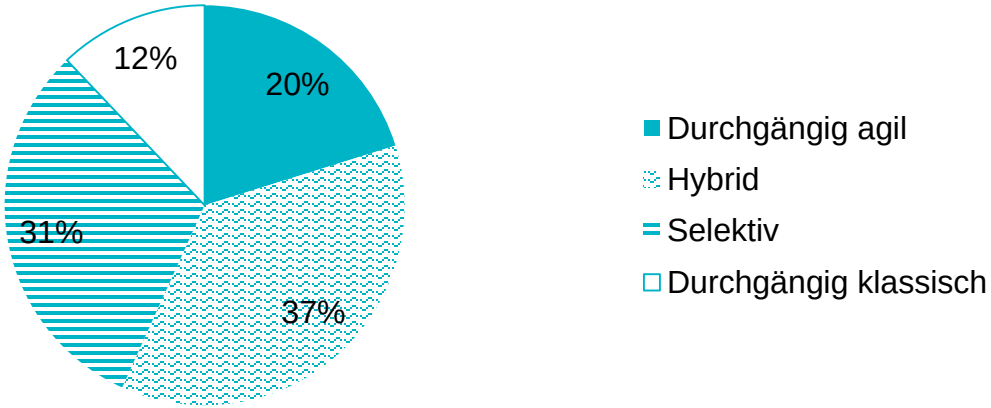
as-a-Service

- *Standard-Produktkatalog zu PO-Aufgaben*
- *Zusammensetzung der Leistung nach Baukastenprinzip*
- *Vereinbarung von Servicelevels*
- *Abwicklung als Festpreismodell (Flat pro Monat / Projekt)*
- *Inhalte, z.B. Aktualisierung Gantt-Diagramm in regelmäßigem Turnus*

Elemente agiler (Skalierungs-)Ansätze in die Praxis umsetzen

Anwendungsfelder und Verbreitung

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



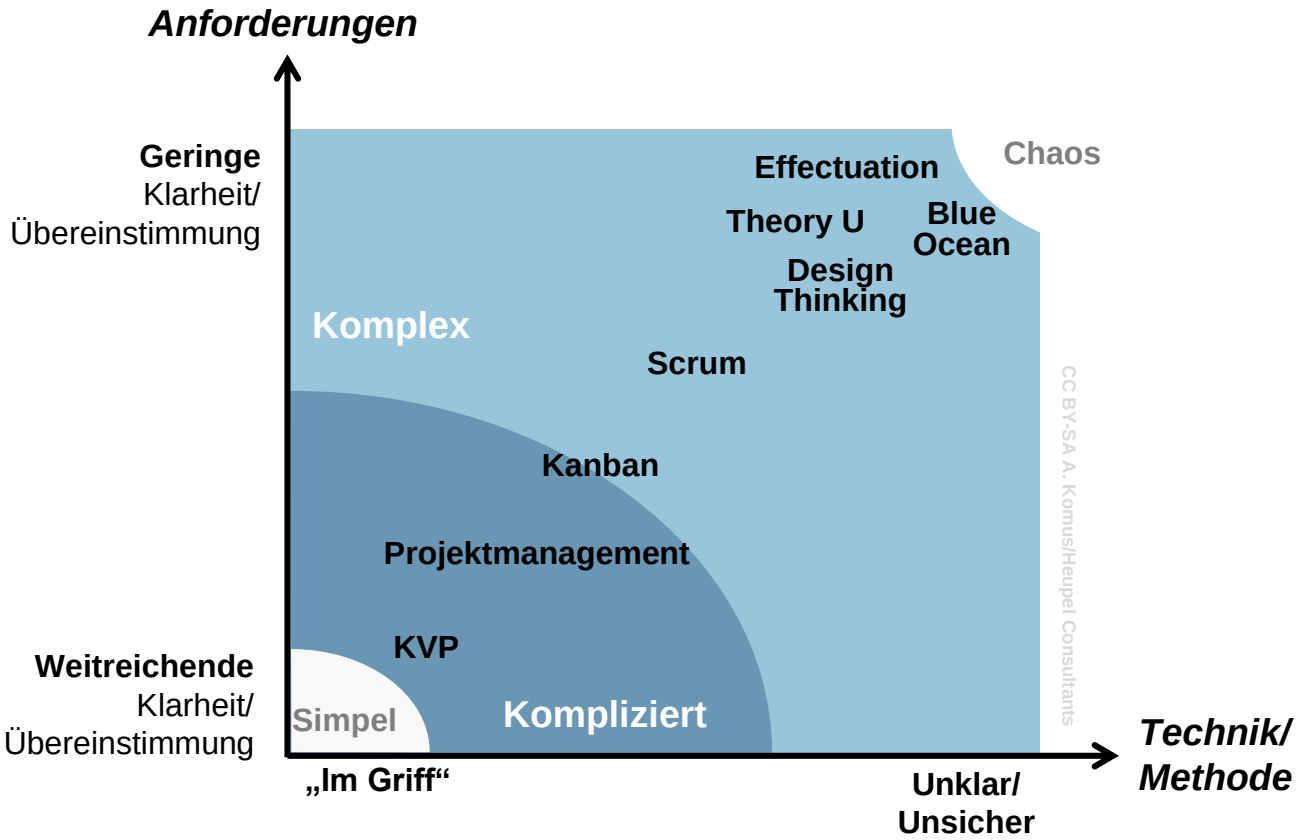
n=902

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

Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

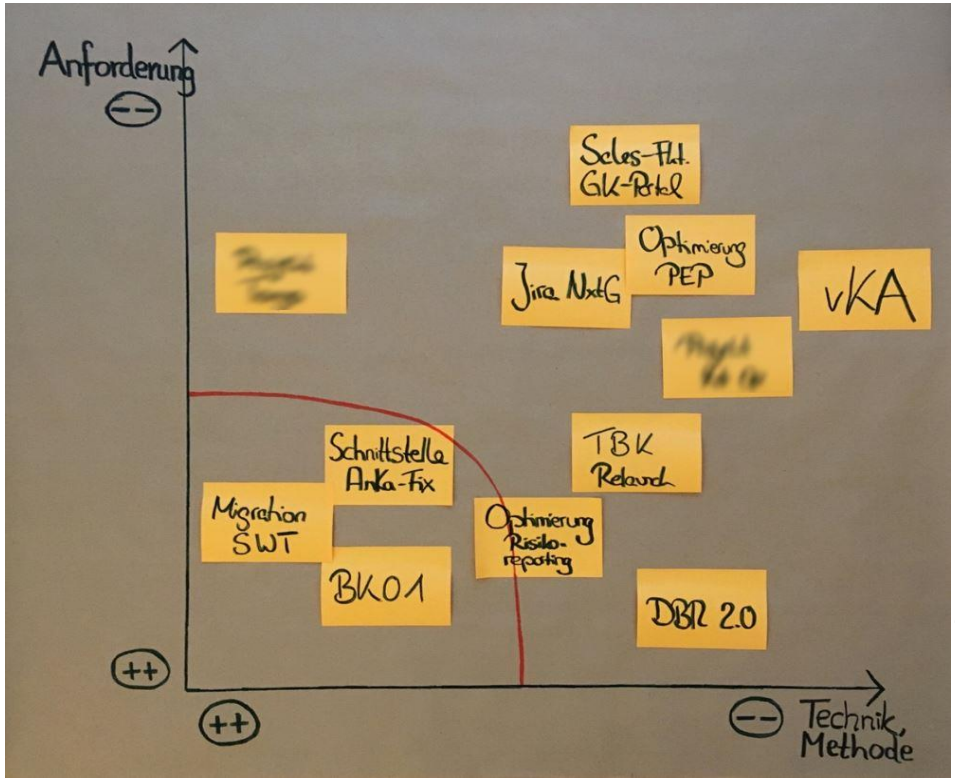
www.status-quo-agile.de

Sinnvolle Methoden in Abhängigkeit von Komplexität



Praxistipp – Aktivitäten auf der Stacey Matrix

Projekt-beispiel



CC BY-SA A. Komus/Heupel Consultants

Quelle: Heupel Consultants

Ausgangssituationen und Ansätze für agile Methoden

CC2.0-Bengt Nyman via Wikimedia

Schnellboot

© currahee_shutter via fotolia.com

Burning Platform

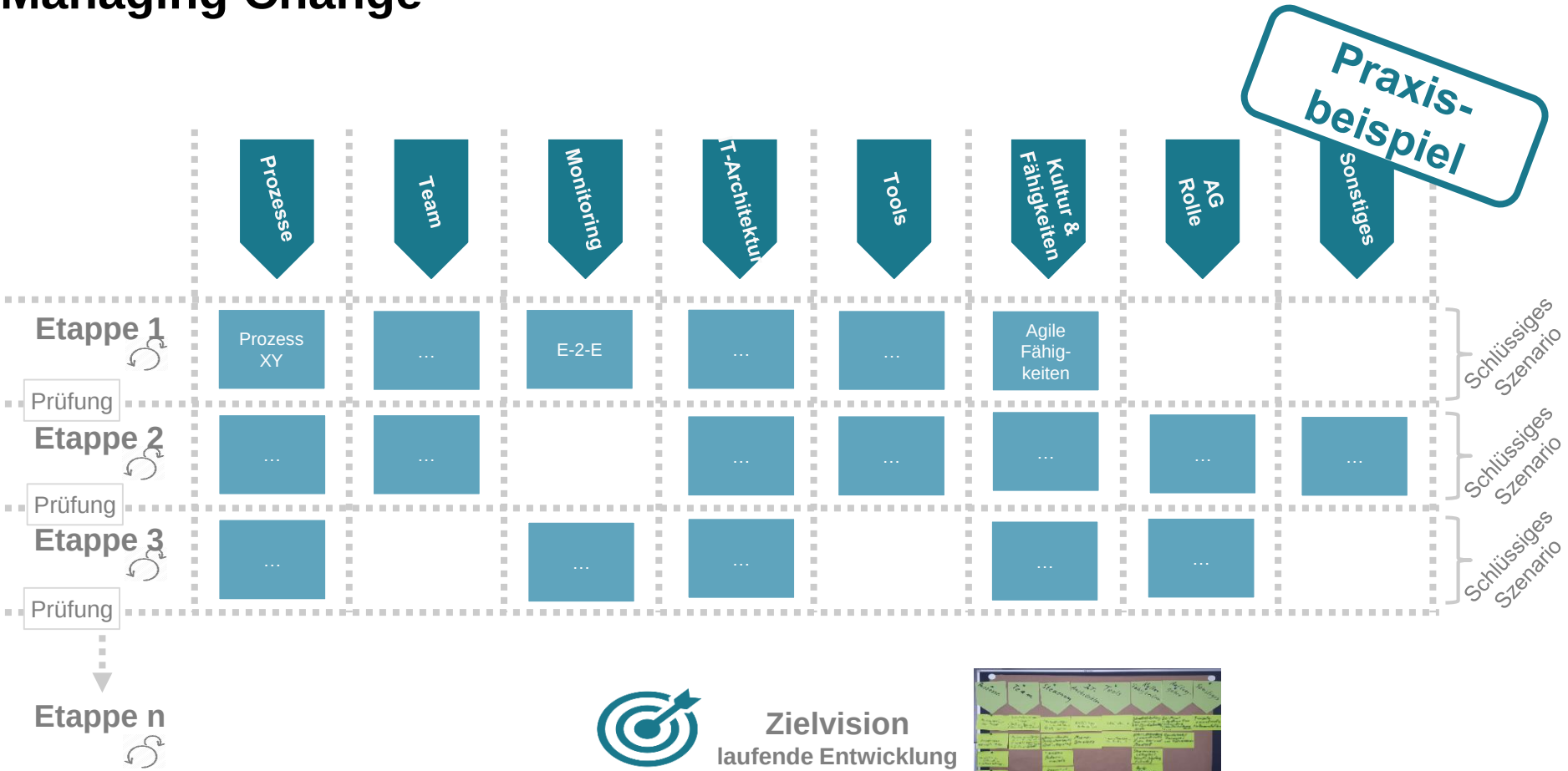
(c)-Stanislav Komogorov via Fotolia

Supertanker

By Kenokewl via Wikimedia

Leuchtturm

Managing Change



Quelle: Komus/Heupel Consultants

Führung im agilen Kontext

Sind Führungskräfte noch wichtig?
…Ergebnis: **Führungskräfte spielen eine große Rolle!**

Google‘s Oxygene-Studie

1. Ist ein guter Coach
2. Fördert das Team und setzt nicht auf Mikromanagement
3. Schafft ein integratives Team-Umfeld und trägt Sorge für Erfolg und Wohlergehen
4. Ist produktiv und ergebnisorientiert
5. Ist ein guter Kommunikator
6. Hilft anderen bei der Entwicklung in ihrer Karriere und diskutiert deren Performance
7. Hat eine klare Vision und Strategie für das Team
8. Besitzt wichtige technische Fertigkeiten, um das Team zu beraten
9. Lebt die unternehmensweite Zusammenarbeit im Arbeitsalltag
10. Ist ein starker Entscheider

Psychologische Sicherheit ist der **Schlüssel für effektive Teams!**

Google‘s „Project Aristotle“

Quellen: https://hbr.org/2013/12/how-google-sold-its-engineers-on-management
https://rework.withgoogle.com/blog/the-evolution-of-project-oxygen/
https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/

Nachhaltig in einer VUCA-Welt

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

via Gisbert Beckmann

Praxisforum

12. Praxisforum

Prozess-, Projekt- und IT-Management

Am 21. und 22. Mai in Höhr-Grenzhausen bei Koblenz

Infos und Anmeldung www.praxisforum.net

Let‘s connect!

Xing: www.xing.com/profile/Ayelt_Komus
www.xing.com/profile/Sonja_Schmidt127

LinkedIn: http://de.linkedin.com/in/komus
http://de.linkedin.com/in/sonja-schmidt-b3a64011b

Twitter: @Ayelt Komus

www.komus.de

www.process-and-project.net

Icon made by Vectors Market from www.flaticon.com