

Projekt- und Portfoliomanagement für die Digitale Transformation

Wie agile Methoden den erfolgreichen Übergang in die Digitalisierung unterstützen



Kayenta - PM-Tage 2018

ZUKUNFT PROJEKTMANAGEMENT KLASSISCH, AGIL ODER HYBRID?!

18. und 19. Juni 2018 in Hamburg

Prof. Dr. Ayelt Komus
komus@hs-koblenz.de

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

www.komus.de

www.process-and-project.net

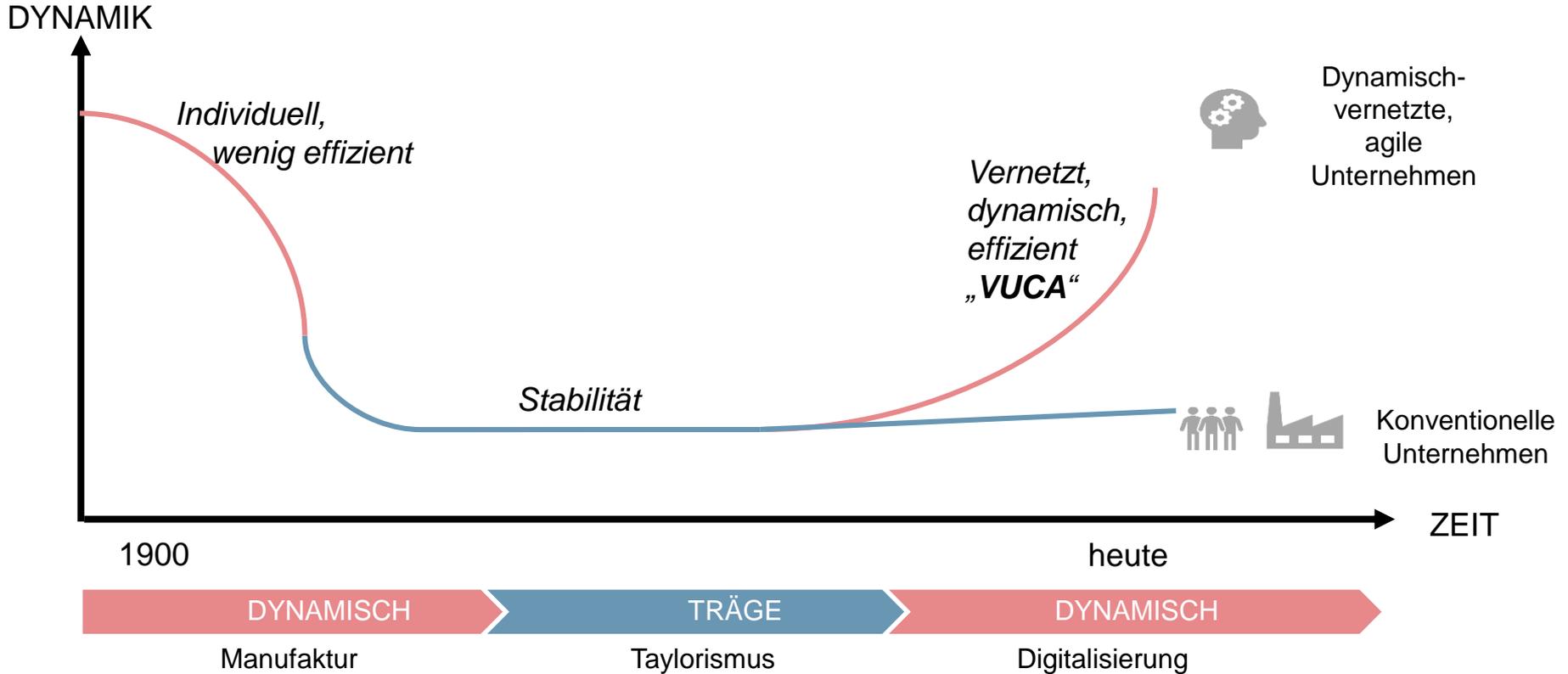


Process and Project



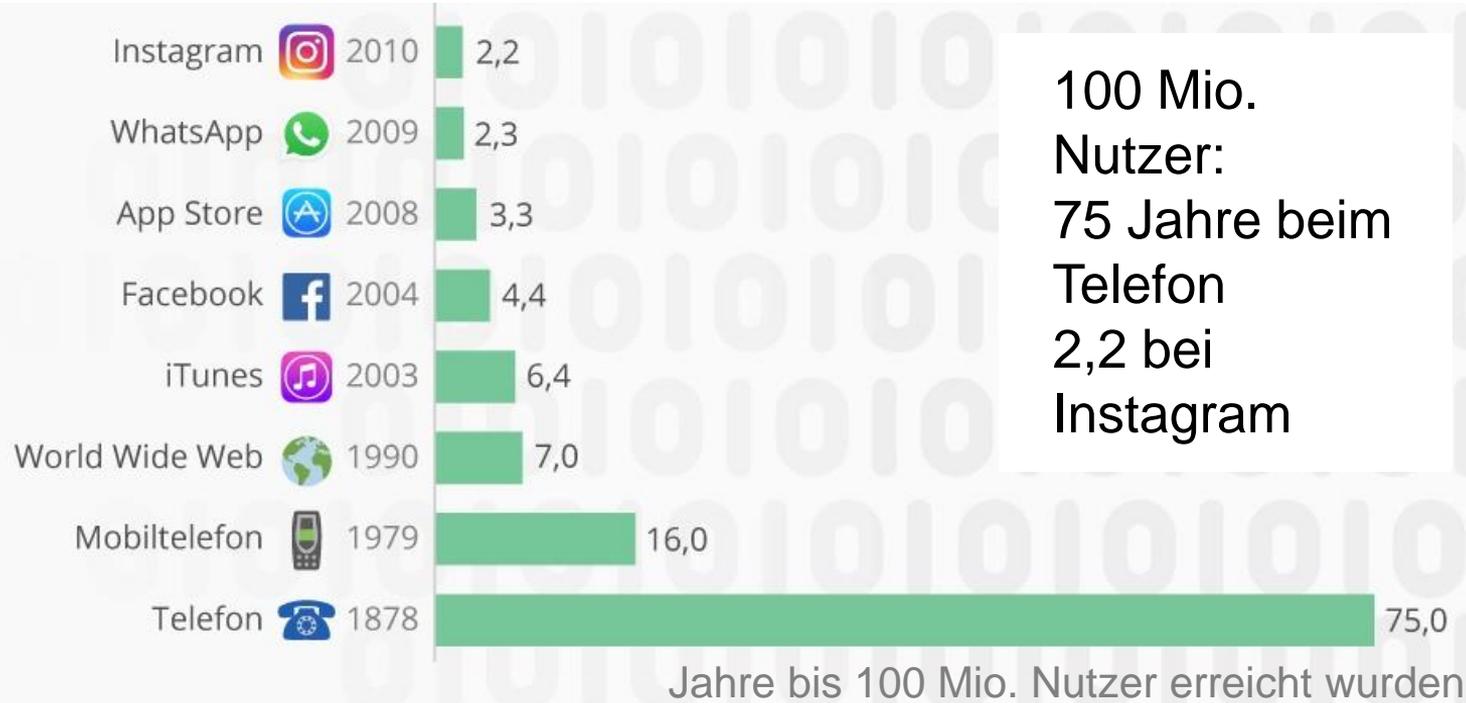
It's A VUCA World

Taylor-Wanne



In Anlehnung an Wohland u.a.

Neue Dimensionen der Geschwindigkeit



Quelle: Key Issues for Digital Transformation in the G20



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

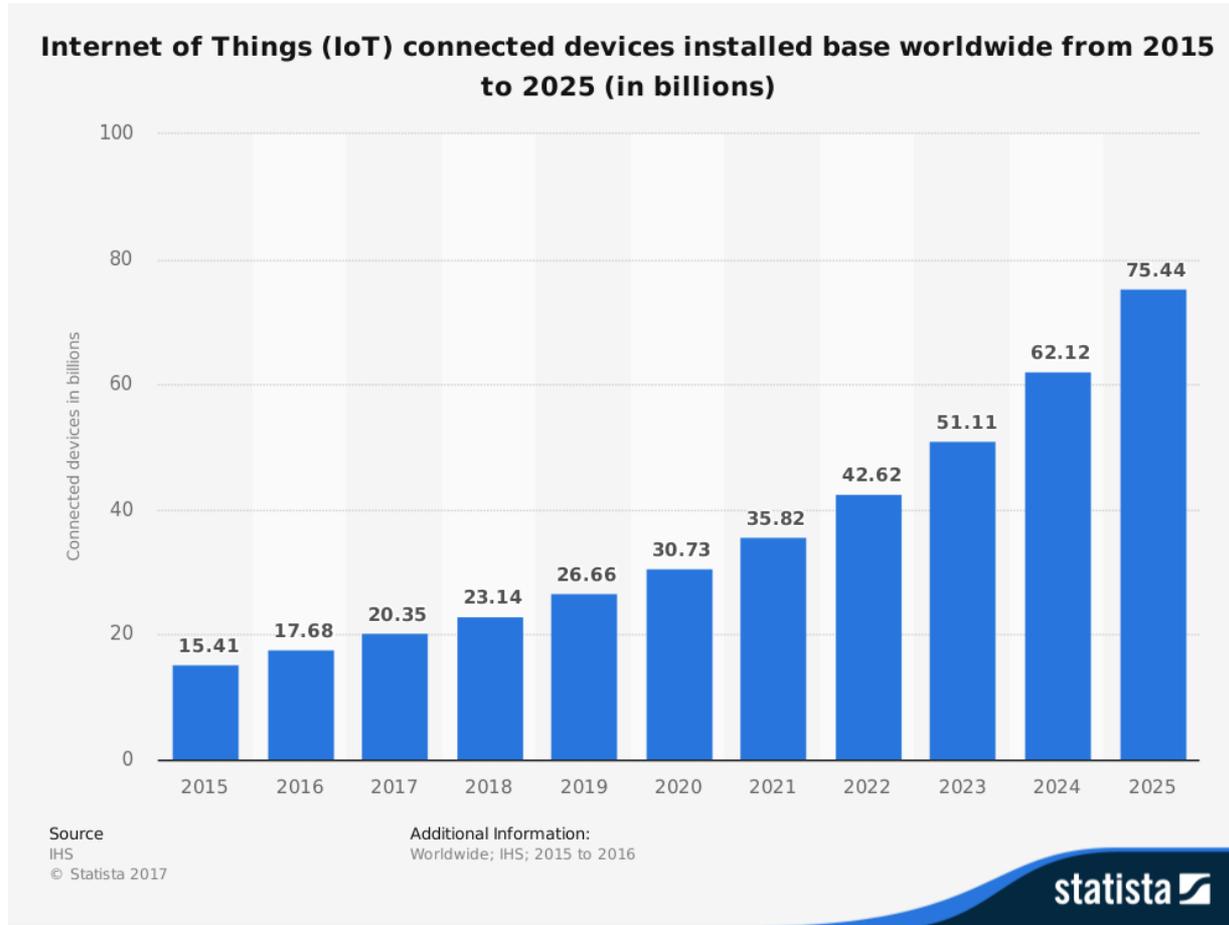
Es gibt keine Autos mehr, ...

... sondern nur noch fahrende Computer.



CC 4.0 by Lklundin via Wikimedia

Anzahl der vernetzten Geräte: Faktor 5 in 10 Jahren



Alles wird gut, aber nie mehr...



VUCA

V – **Volatility/ Volatilität**

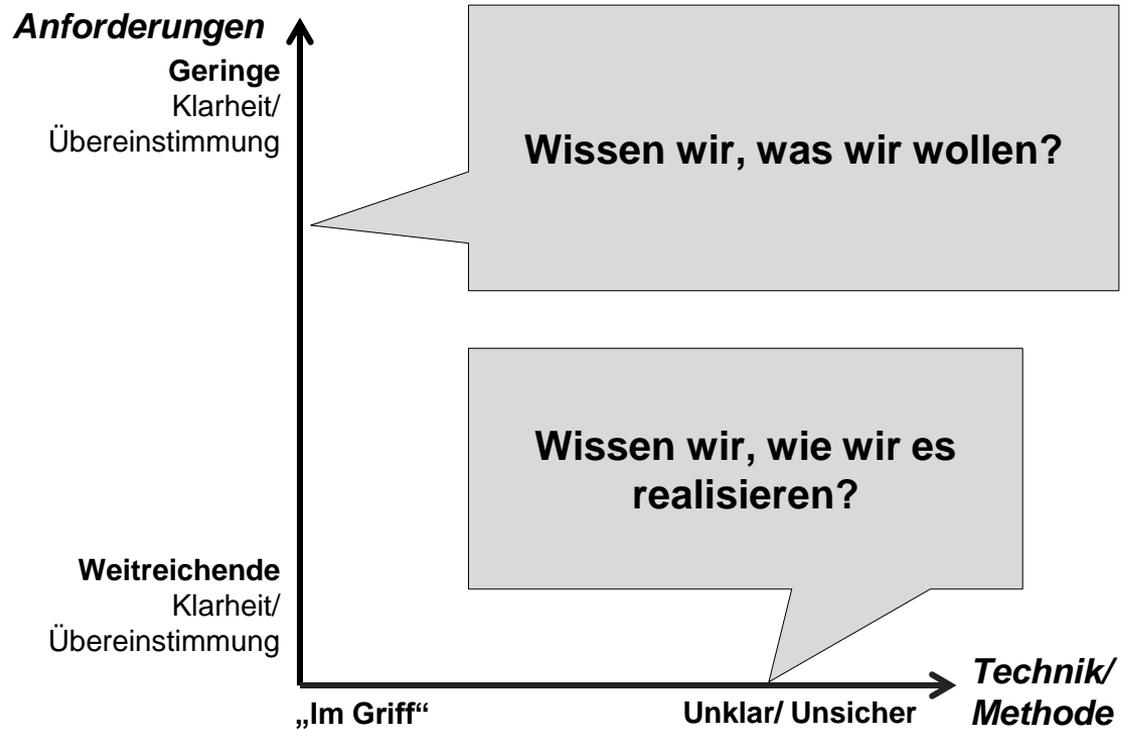
U – **Uncertainty/ Unsicherheit**

C – **Complexity/ Komplexität**

A – **Ambiguity/ Ambivalenz**

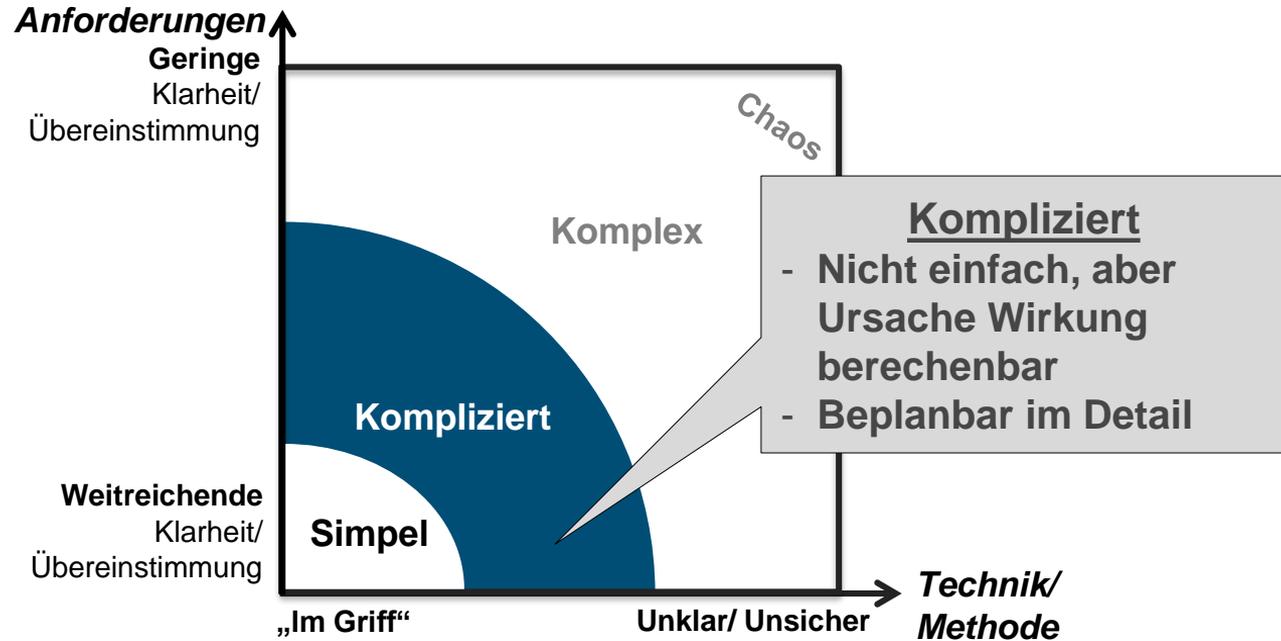
**- *Klassisch, hybrid, selektiv, agil* -
*Was wann wo?***

Stacey-Matrix: Komplex oder nur kompliziert?



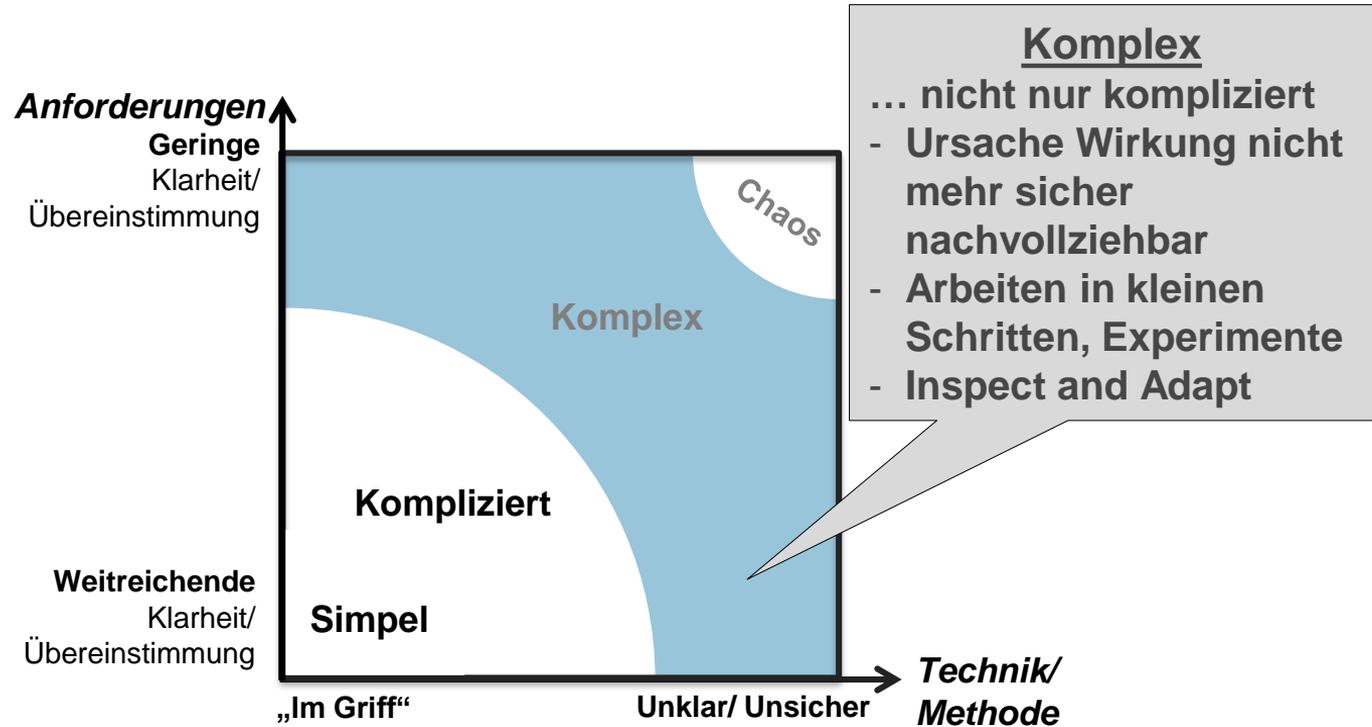
Nach: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

Kompliziert



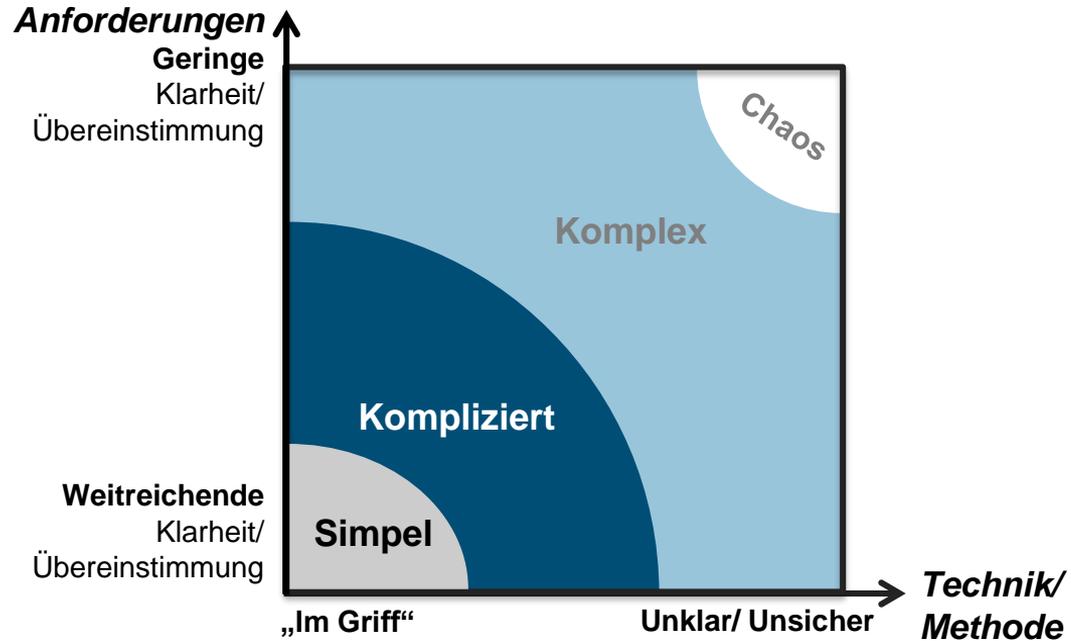
Nach: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

Komplex



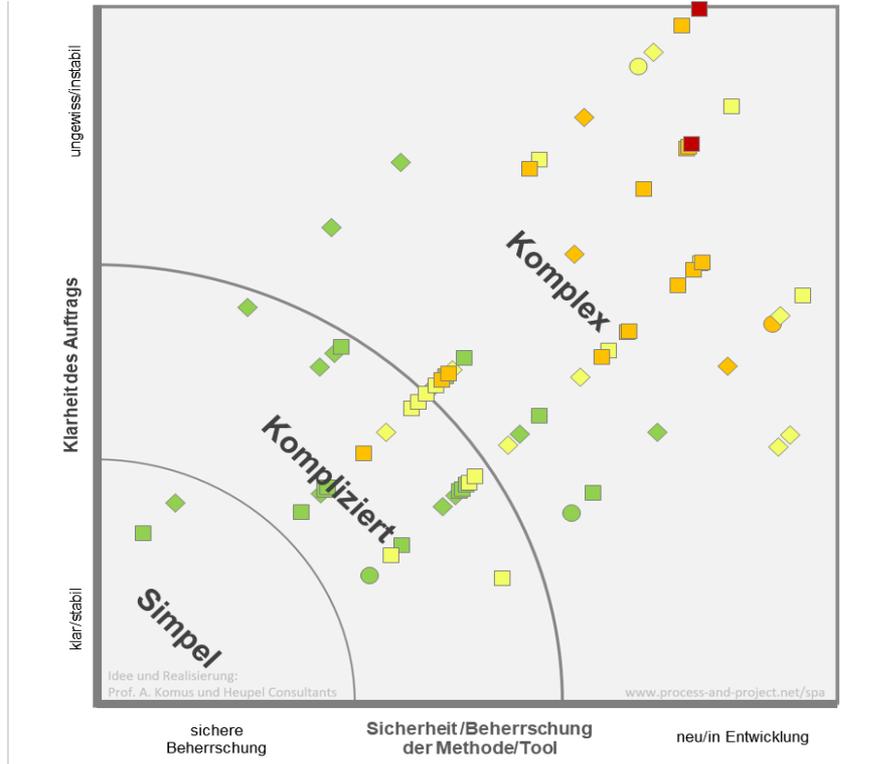
Nach: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

Stacey-Matrix



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

Projekterfolg – Methode und Komplexität (Gesamt)



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

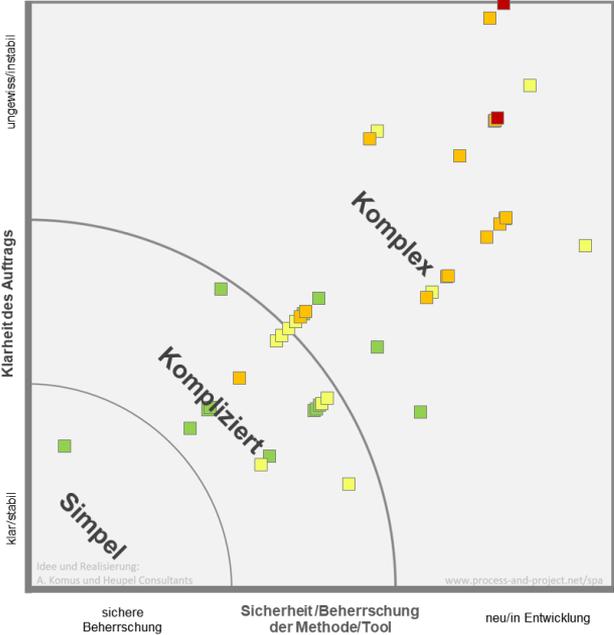
Basis: 77 Projekte aus 12 Unternehmen

www.process-and-project.net/spa

Projekterfolg – Methode und Komplexität (Klassisch versus agil)

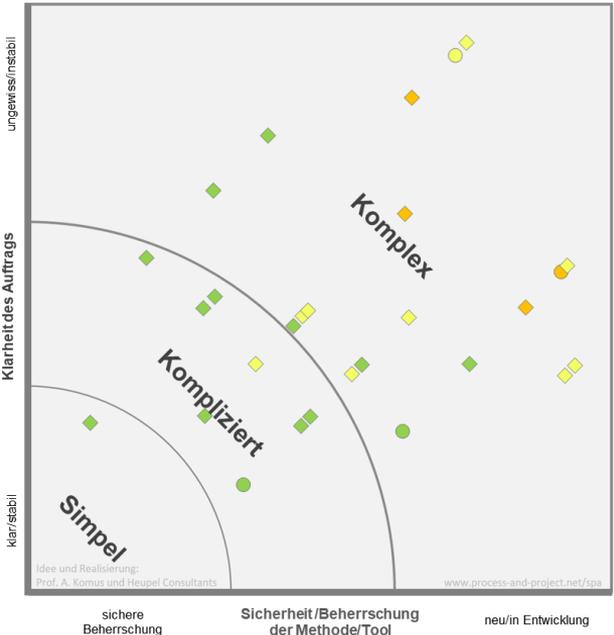
Klassisches PM

Stacey-Projektportfolio-Analyse



Agile/Hybrid

Stacey-Projektportfolio-Analyse

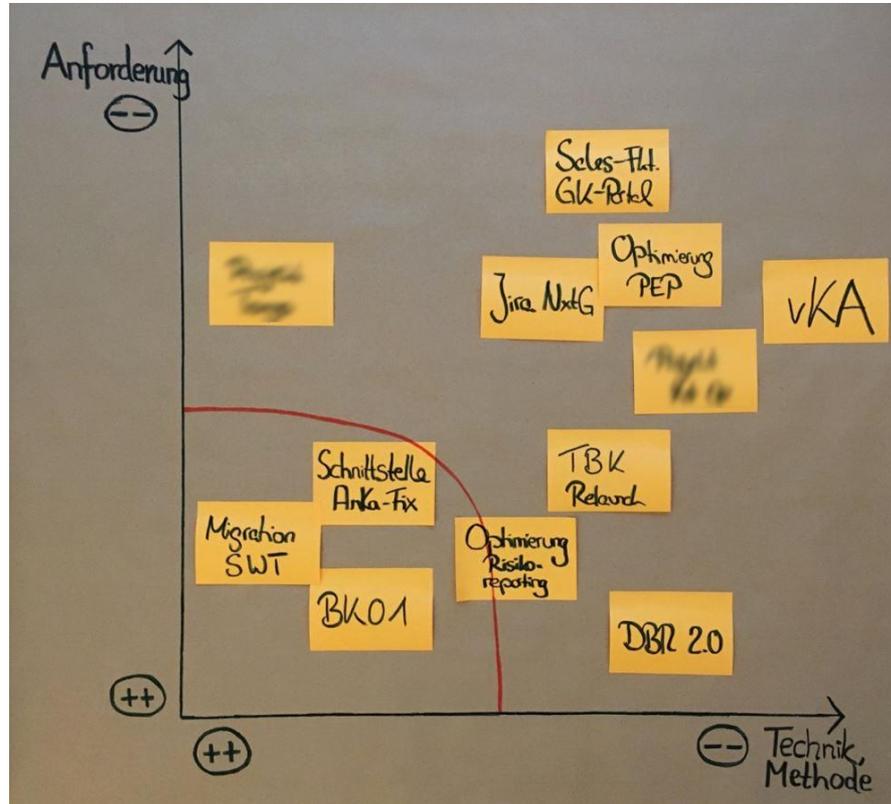


- Klassisches PM
- ◇ Gemischt / Hybrid
- Agil
- Erfolgreich
- Eher erfolgreich
- Eher weniger erfolgreich
- Weniger erfolgreich

Basis: 77 Projekte aus 12 Unternehmen

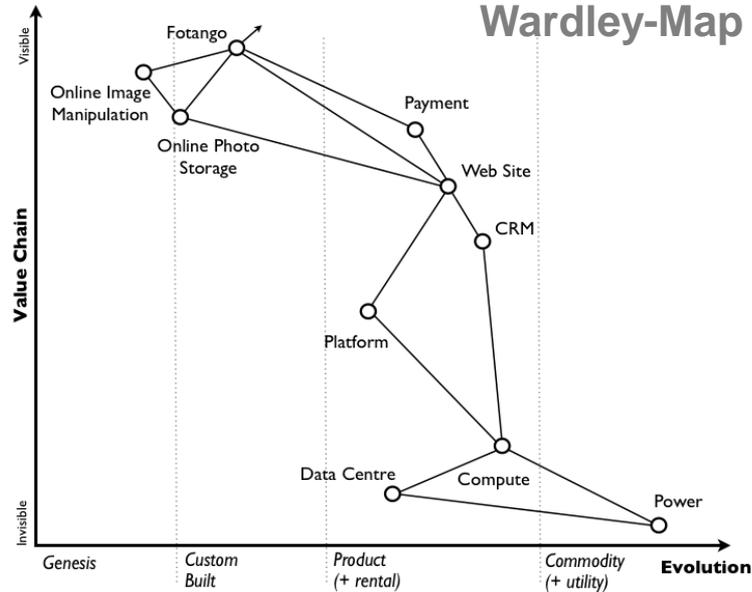
www.process-and-project.net/spa

Praxistipp: Positionierung Aktivitäten auf der Stacey-Matrix



Auch in einem Projekt gibt es unterschiedliche Komplexität!

Unterschiedliche Komplexität nach Projektmodulen



Courtesy of Simon Wardley
<http://blog.gardeviance.org/2014/05/it-all-gone-bit-wardley-here.html>

Unterschiedliche Komplexität über den Projektverlauf

Stacey-Heatmap zur Project Value Chain

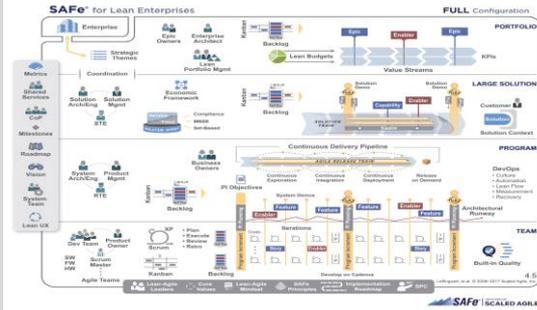


Die agile Organisation
- Portfolio, Programm, Organisation -

Agile Skalierungsansätze

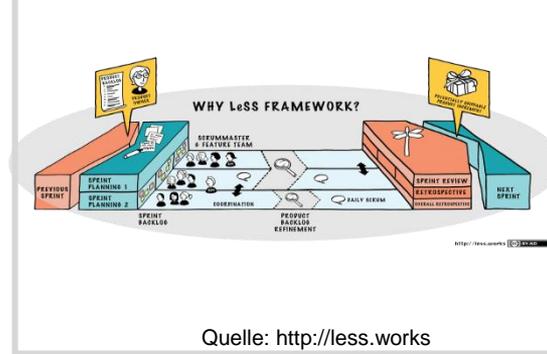
Agile Skalierungsansätze

SAFe



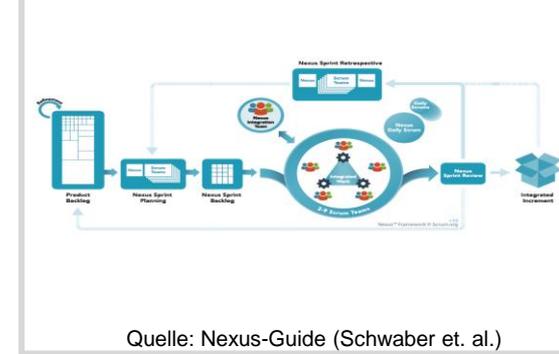
© Leffingwell – Scaled Agile Framework

LeSS



Quelle: <http://less.works>

Nexus



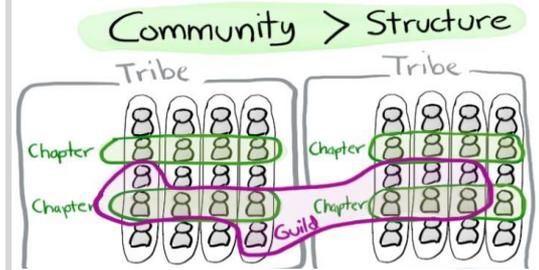
Quelle: Nexus-Guide (Schwaber et. al.)

Scrum@Scale



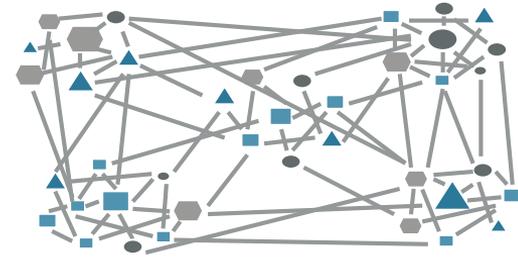
Quelle: The Scrum @ Scale Guide
Sutherland and Scrum.Inc

Spotify Model



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

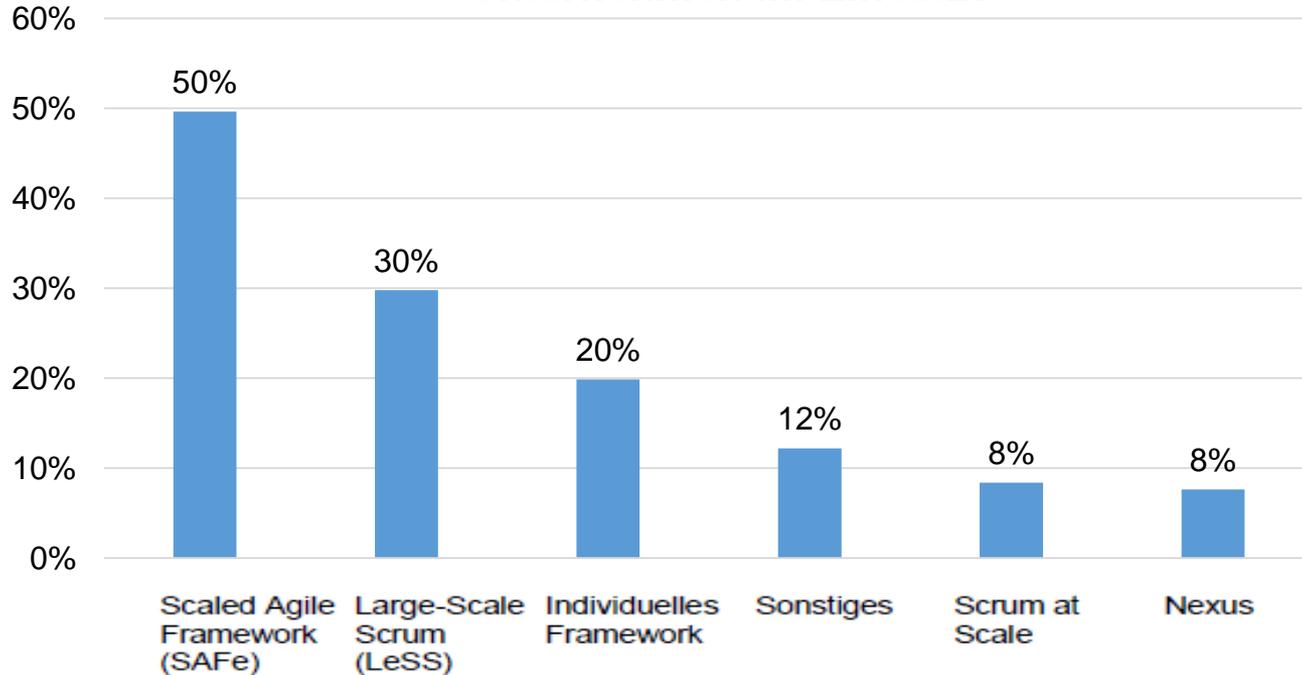
Team of Teams



Basierend auf: S. McChrystal: Team of Teams

Genutzte Scaling Frameworks

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



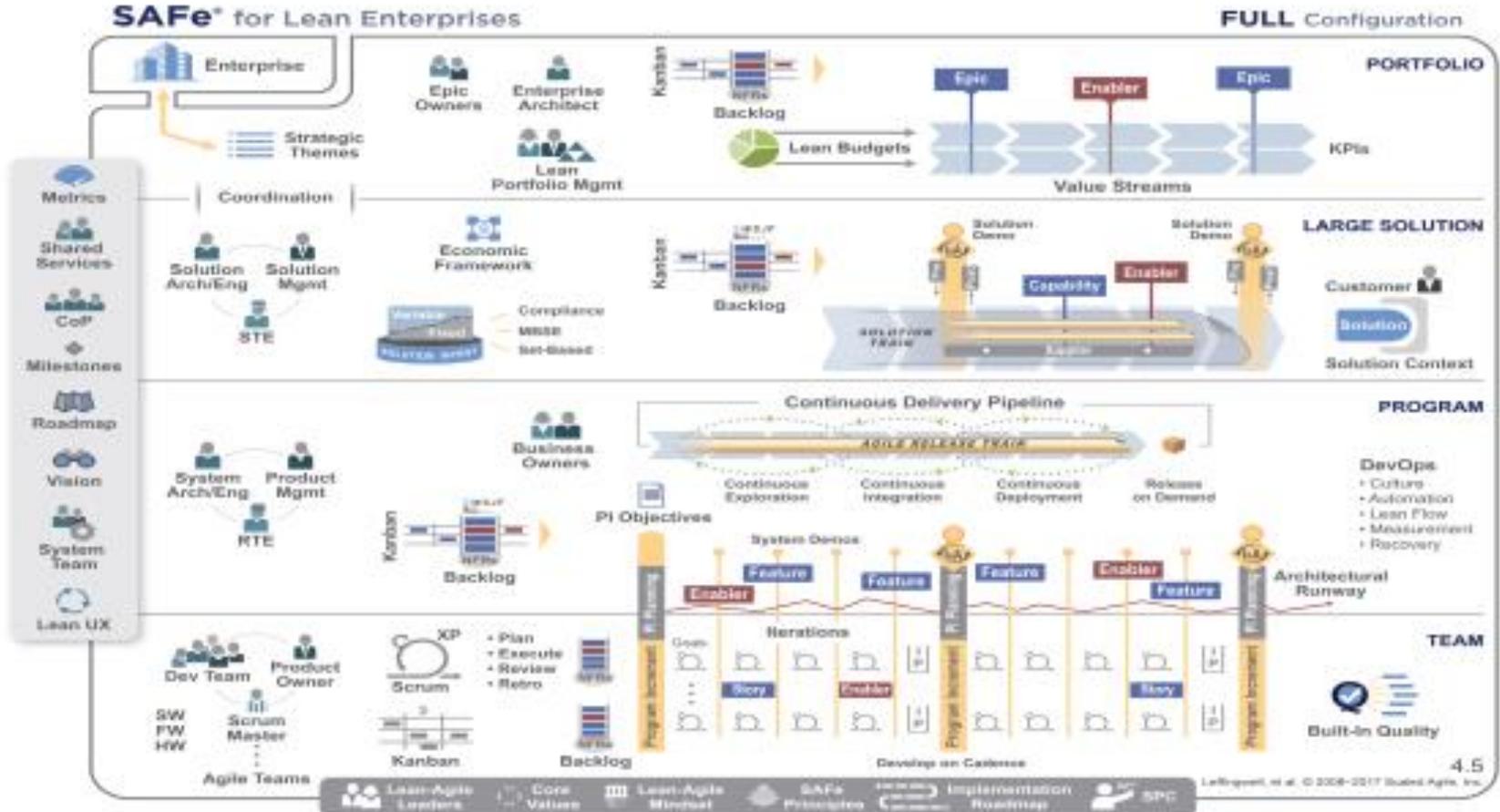
n=131

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

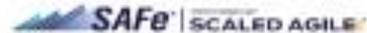
Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

www.status-quo-agile.de

Platzhirsch – SAFe (Scaled Agile Framework)

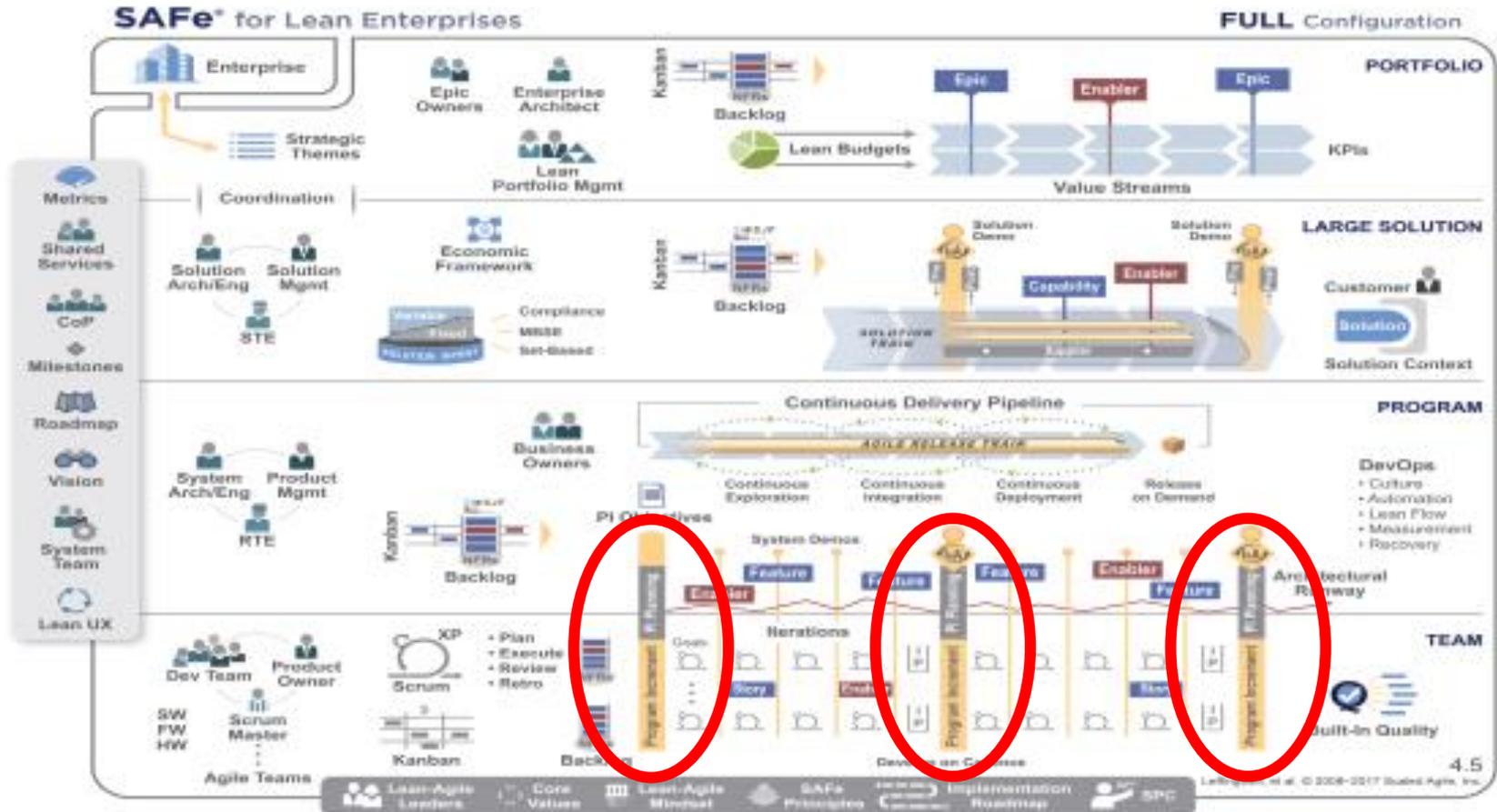


© Leffingwell – Scaled Agile Framework

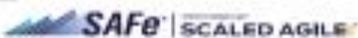


Von agilen Skalierungsansätze lernen

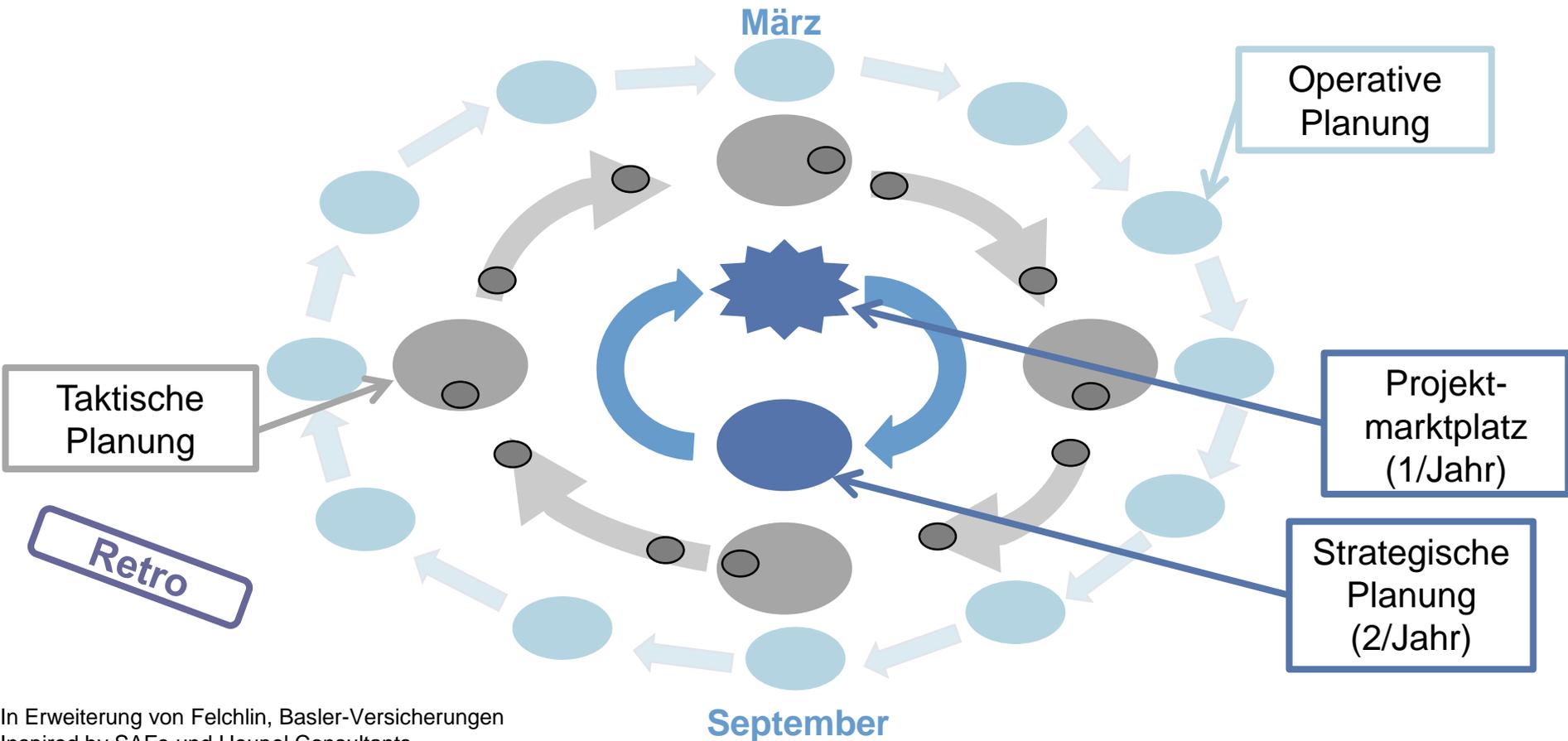
SAFe – Heartbeat (Programm Increment)



© Leffingwell – Scaled Agile Framework



Portfoliosteuerung – „Heartbeat“ als zentrales Element



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

Einfachheit, Visualisierung, Haptik

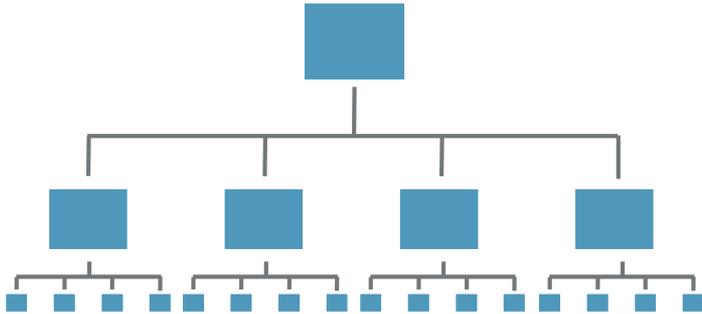


Henrik Kniberg & Lars Roost

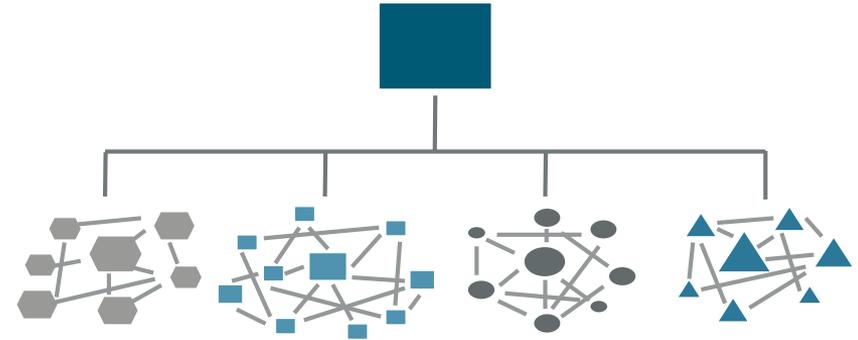
Taken from: Kniberg/Roost: Is SAFe evil? http://gotocon.com/dl/goto-cph-2015/slides/HenrikKniberg_and_LarsRoost_IsSAFeEvil.pdf

Command, Command of Teams, Team of Teams

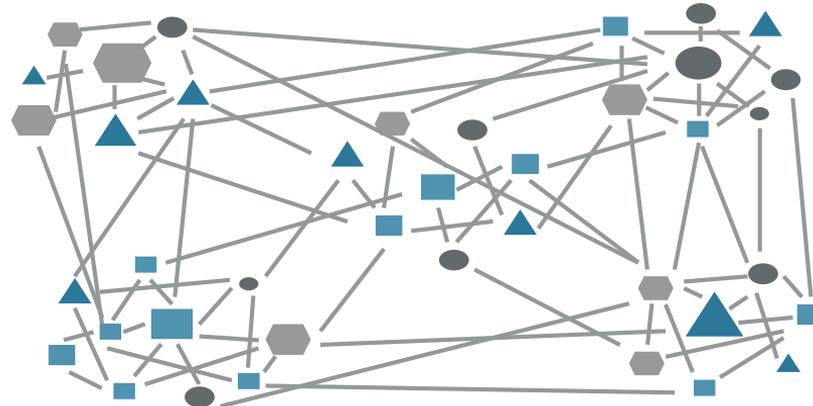
Command



Command of Teams

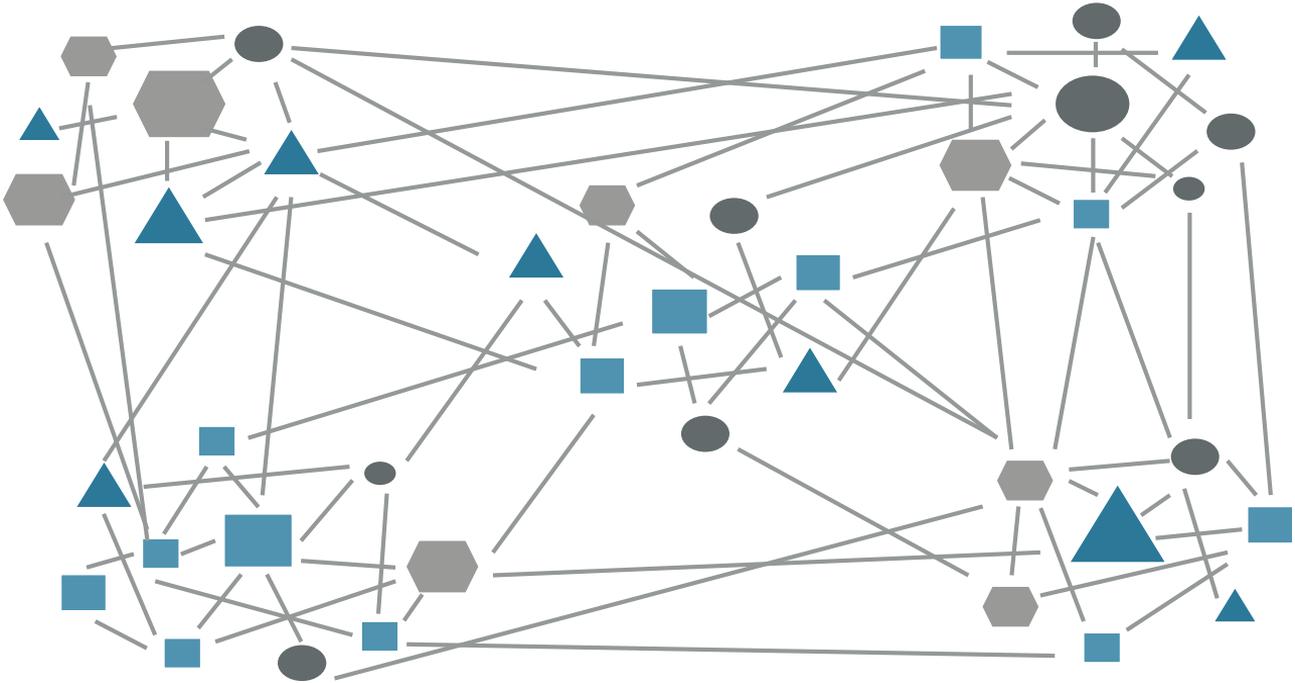


Team of Teams



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

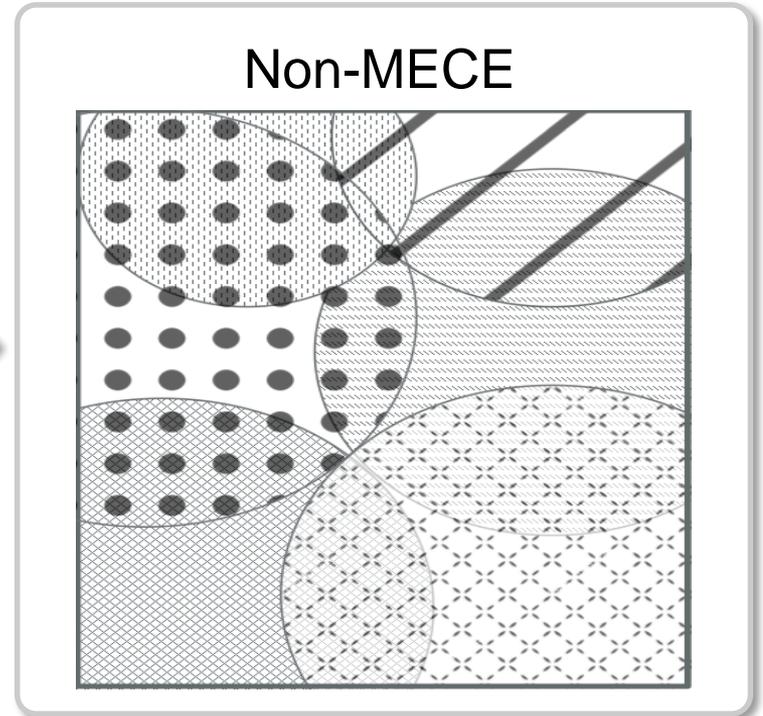
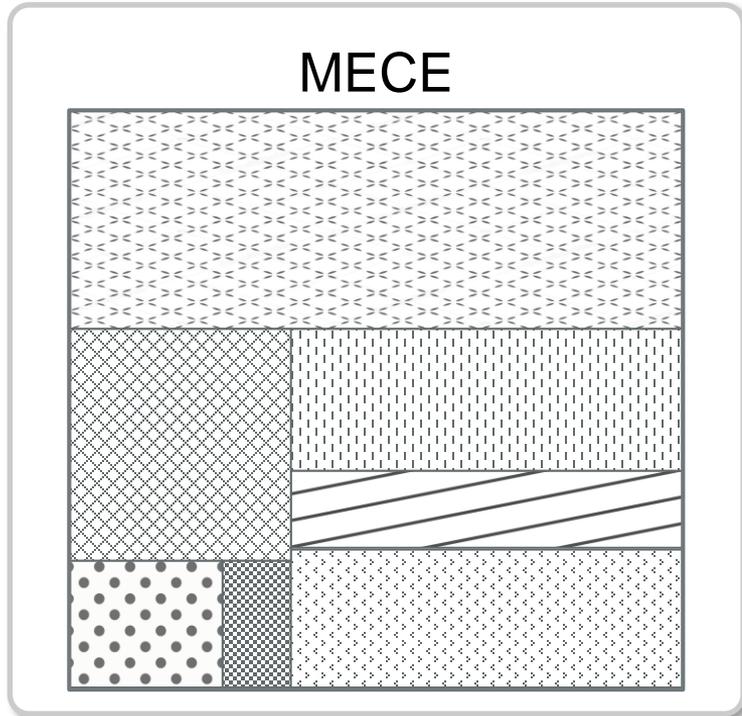
Team of Teams



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

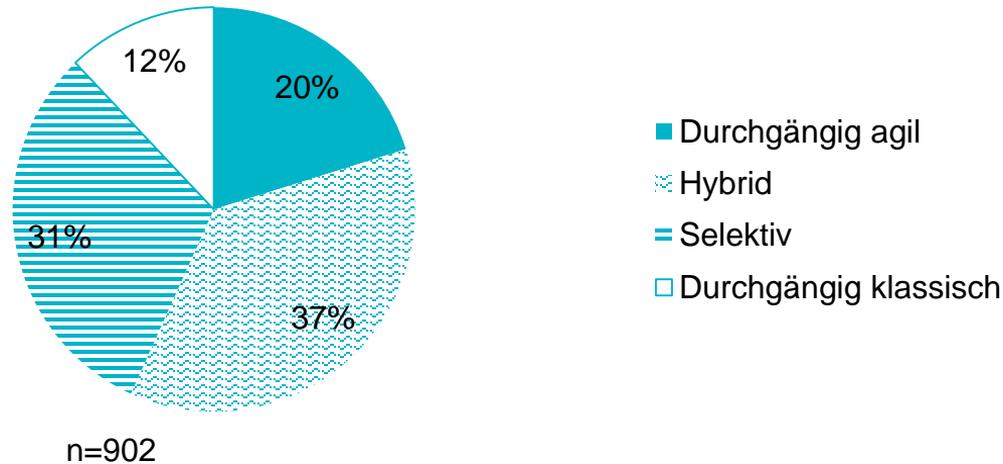


Source/based on: S. McChrystal: Team of Teams

Agile Ansätze erfolgreich in die Praxis umsetzen

Die Praxis ist hybrid und selektiv

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“)

Ausgangssituationen und Ansätze für agile Methoden

CC2.0-Bernt Nyman via Wikimedia



Schnellboot



© currahee_shutter via fotolia.com

Burning Platform



(c)-Stanislav Komogorov via Fotolia



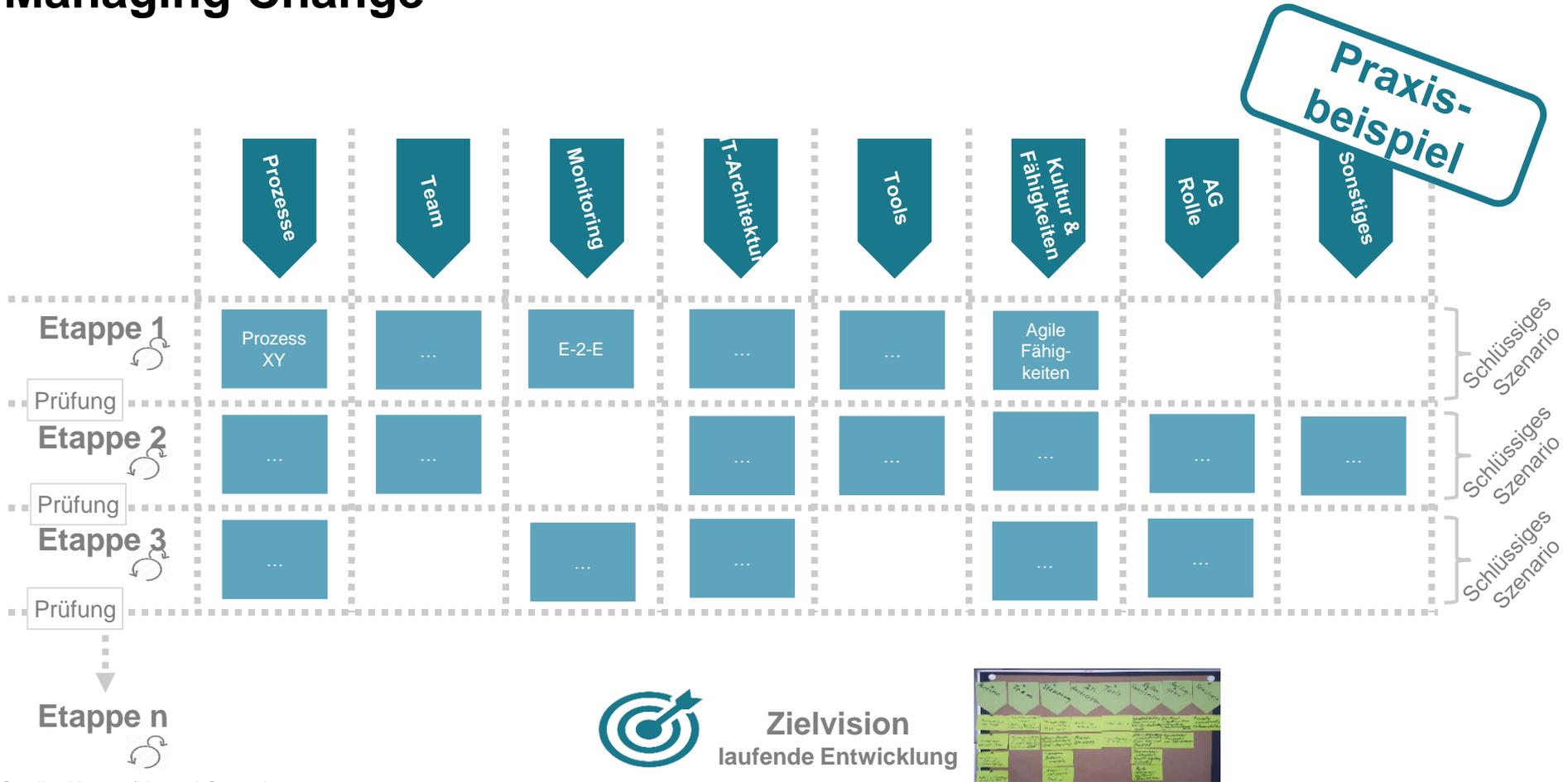
Supertanker



By Kenokewi via Wikimedia

Leuchtturm

Managing Change



Quelle: Komus/Heupel Consultants



Zielvision
laufende Entwicklung



***Neue Interpretation von Führung
im agilen Kontext***

Führung im agilen Kontext

Google's Oxygene-Studie: Sind Führungskräfte noch wichtig?

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

- 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

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
Bonuses, Rules, Specs	➔	Purpose, Autonomy, Mastery

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.“*

Let's connect!



Xing: www.xing.com/profile/Ayelt_Komus



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



Twitter: @Ayelt Komus

www.komus.de

www.process-and-project.net