Team Agil - und nun?
Vom agilen Team zur agilen Organisation

Scrum Deutschland 2018

Düsseldorf, 23. November 2018

Prof. Dr. Ayelt Komus

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

Process and Project

HEUPEL CONSULTANTS
Wissen.Wege.Wirkung

HOCHSCHULE KOBLENZ
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

© Prof. Dr. Ayelt Komus

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“, „agiles PMO“ (2012, 2014, 2016), „Status Quo PEP – lean und agil“
- 80+ Fachpublikationen,
  150+ Keynotes/Vorträge,
  150+ Interviews/Medienberichte

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

Sie treffen mich auf XING

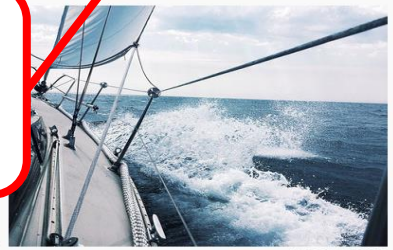
Netzwerken, Vorträge, Studien und Co.

Kontakt Impressum Datenschutzerklärung Process-and-Project.net

Prof. Dr. Ayelt Komus

Home Über Ayelt Komus Publikationen Vorträge Medien Hochschule

»Nicht der Wind, die Segel bestimmen den Kurs«



© jasch4 / Fotolia

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 Projektmethodenportpolio 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. Informationen über aktuelle *Workshops* sind unter www.process-and-project.net/workshops verfügbar. Unseren *Newsletter* mit der Möglichkeit zur Registrierung finden Sie unter www.process-and-project.net/aktuell. Schließlich freue ich mich über eine Vernetzung *Xing*, *LinkedIn* oder *Twitter*

Aktuelles

Vortragsfolien
www.komus.de/vortrag

XING **Xing**: www.xing.com/profile/Ayelt_Komus

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

Twitter: @Ayelt Komus

Anmeldung Über uns Kontakt Impressum

Home Newsletter Trainings/Workshops Veranstaltungen Studien

Process and Project

Projekt- und IT-Management und agile Methoden

Wie sehr beeinflusst die Komplexität Ihren Projekterfolg?
Erstellen Sie jetzt Ihre kostenfreie Stacey-Projektportfolio-Analyse. Jetzt Informieren!

Rückblick: 10. Praxisforum und 2. Praxiswerkstatt am 30. und 31. Mai
Danke an über 100 Teilnehmer und alle Referenten! Wir freuen uns auf ein Wiedersehen am 12. und 13. Juni 2018

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

Heupel Consultants

HEUPEL CONSULTANTS
Wissen.Wege.Wirkung

Agiler Beratungsansatz

- Coaching
- Beratung/ Konzeption
- Training/ Schulung

Gelebte Wissenschaft

- Wissenschaftliche Empirie
- Tools und Methoden
- Projekte und Praxis

Das Beste aus zwei Welten – Praxis wissenschaftlich fundiert.

www.heupel-consultants.de

Unternehmen, die unsere Kollegen erfolgreich begleitet haben

Inhalte

- **Warum agil?**
- **Die *wirklichen* Herausforderungen**
- **Agile Methoden über das Team hinaus**

Warum agil?

Von der Produktions-
zur Produktentwicklungs-Ökonomie

Welt der Produktion – Zielsystem

Fokus	Produktion
Ziel	Effizienz – Befriedigung von Nachfrage
Produkte	Dinglich

© Bundesarchiv via Wikimedia Commons

Welt der Produktion – Herausforderungen und Kontext

Oberstes Ziel — Effizienz

Abgeleitete Ziele — „Standards erfüllen“

Zeitverständnis — Sehr lange Produkt-Zyklen (viele Jahre)

Schlüssel-kompetenz — Bewältigung logistischer Herausforderungen (Materialfluss, -verarbeitung)

© _jure via Fotolia

→ Fertigstellungsgrad, Flow, Bottlenecks *sehr einfach* mit bloßem Auge zu erkennen

Welt der Produktentwicklung – Zielsystem

Fokus	Produktentstehungs-prozess
Ziel	Effektivität – Kundenwünsche finden
Produkte	Immateriell

© Pixabay

Welt der Produktentwicklung – Herausforderungen und Kontext

Oberstes Ziel — Effektivität

Abgeleitete Ziele — Machbarkeit ermöglichen, Kundenwünsche „treffen“

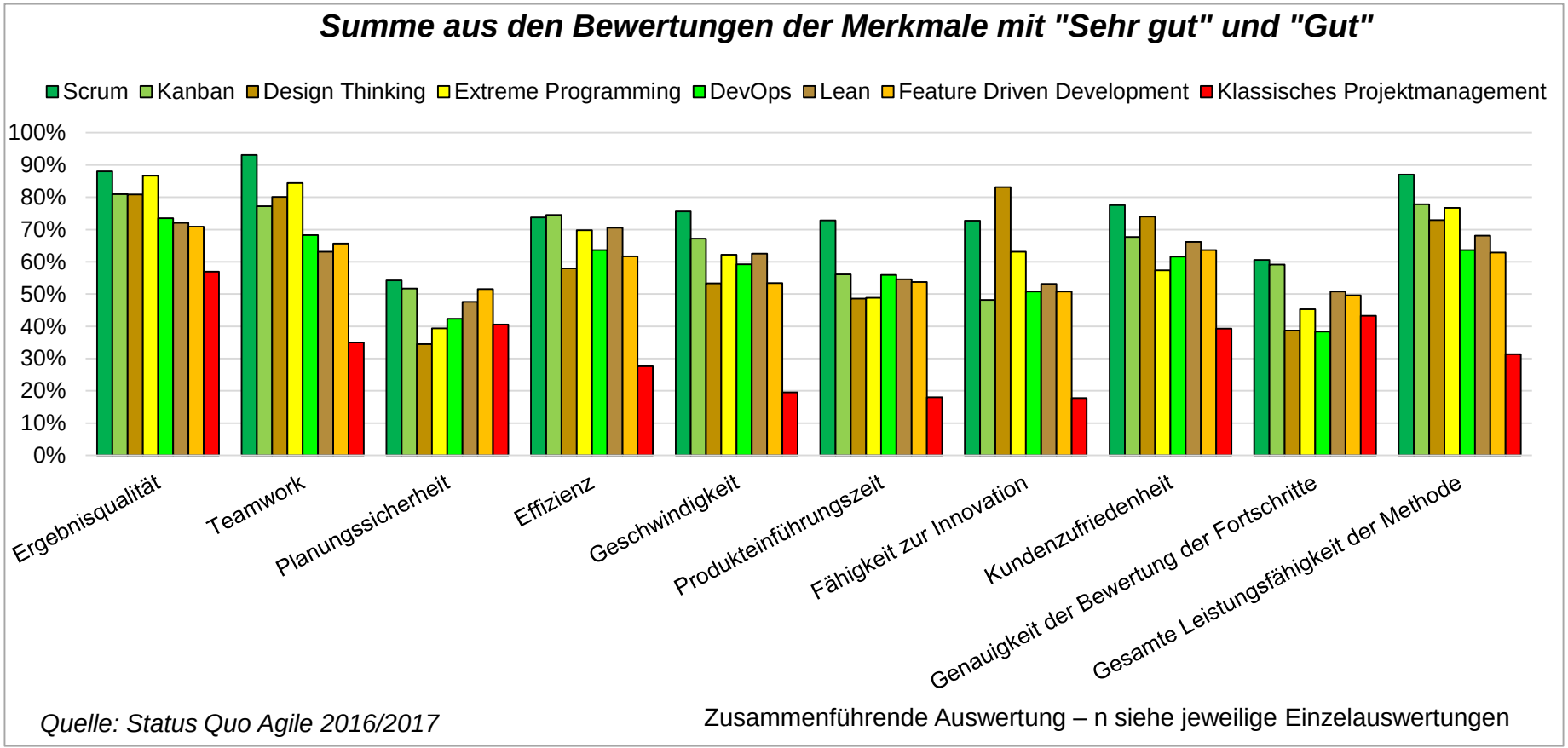
Zeitverständnis — Sehr kurze Produktzyklen (Quartale, z.T. kürzer)

Schlüssel-kompetenz — VUCA bewältigen

© OliverFoerstnervia Fotolia

→ Fertigstellungsgrad, Flow, Bottlenecks *nicht* mit bloßem Auge zu erkennen

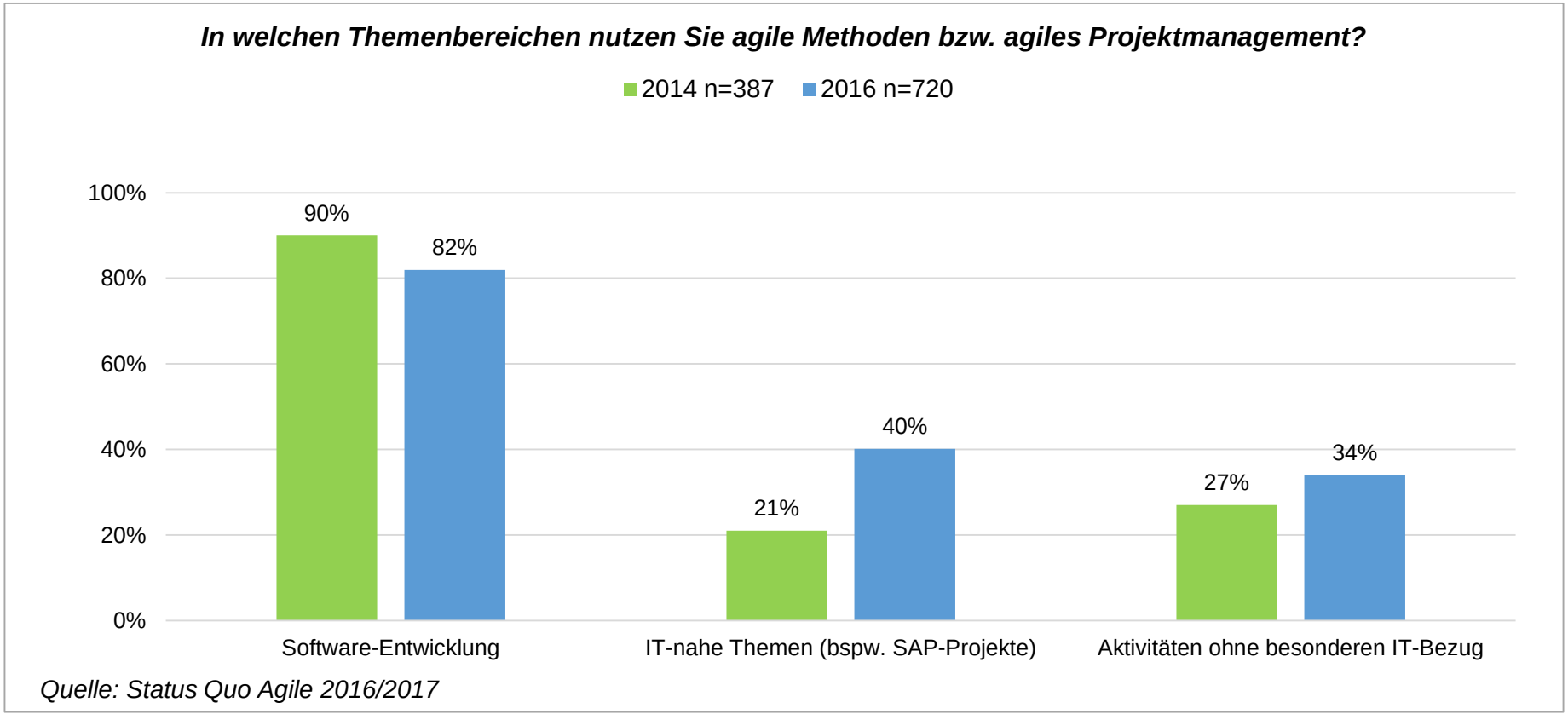
Erfolgsquoten agiler Methoden versus klassisches PM



Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

Zusammenführende Auswertung – n siehe jeweilige Einzelauswertungen

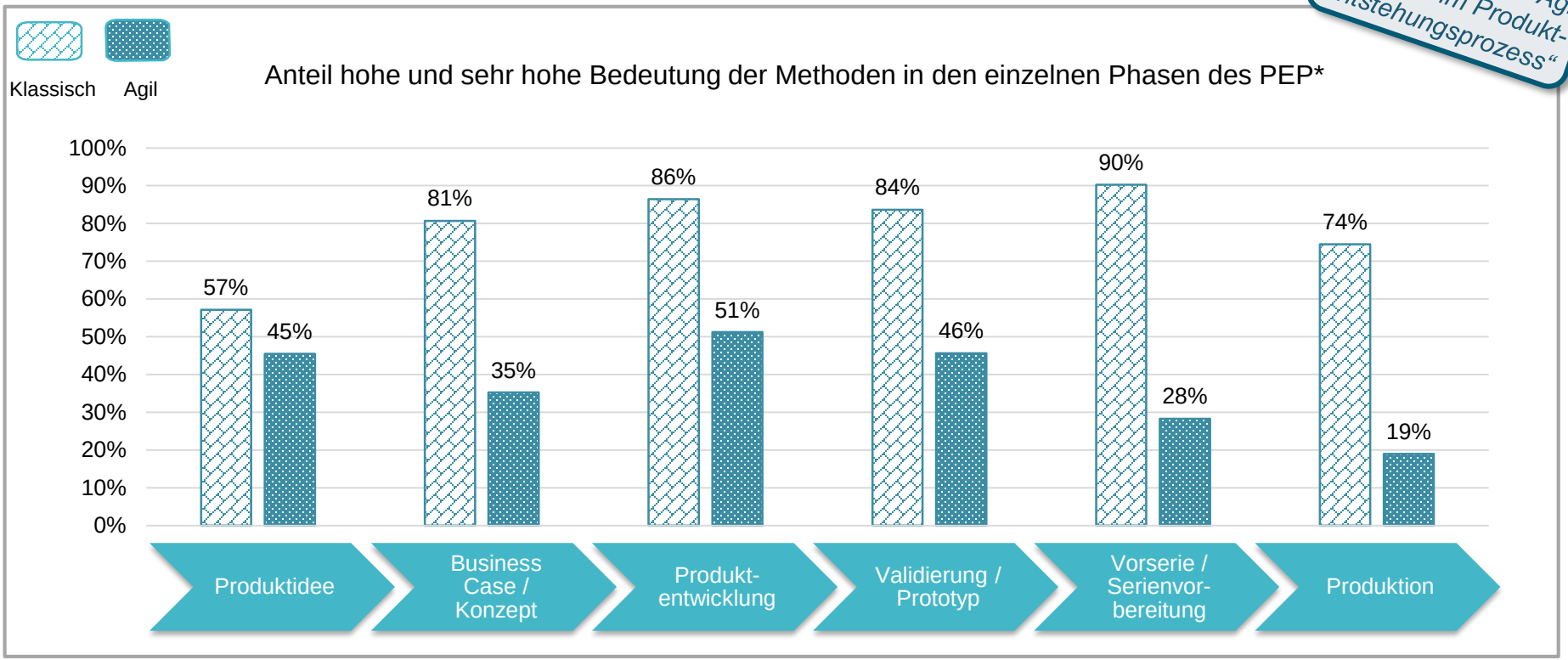
Anwendungsfelder agiler Methoden



Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

Bedeutung der Methoden in den Phasen im PEP

Studie "SQ PEP - Agil und Lean im Produkt-entstehungsprozess"

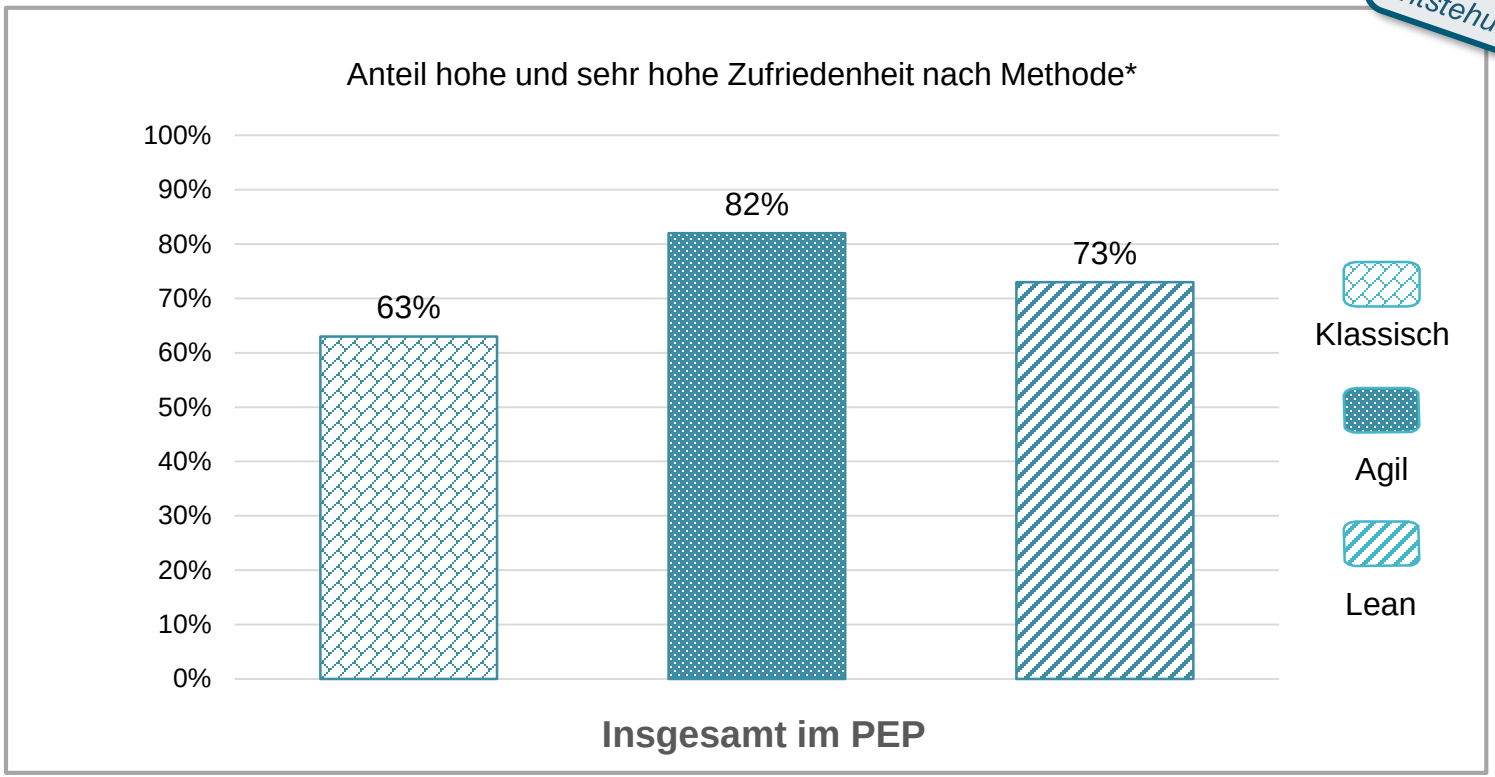


(Anteil Summe "sehr hohe Bedeutung" / "hohe Bedeutung" bezogen auf die Frage: "Wie stark prägen [...] Ansätze die Ausgestaltung der Phase [...]?")
Weitere Angaben zu „n“ etc. siehe Studienbericht SQ-PEP.

www.hs-koblenz.de/SQ-PEP

Zufriedenheit Methode

Studie "SQ PEP - Agil und Lean im Produkt-entstehungsprozess"



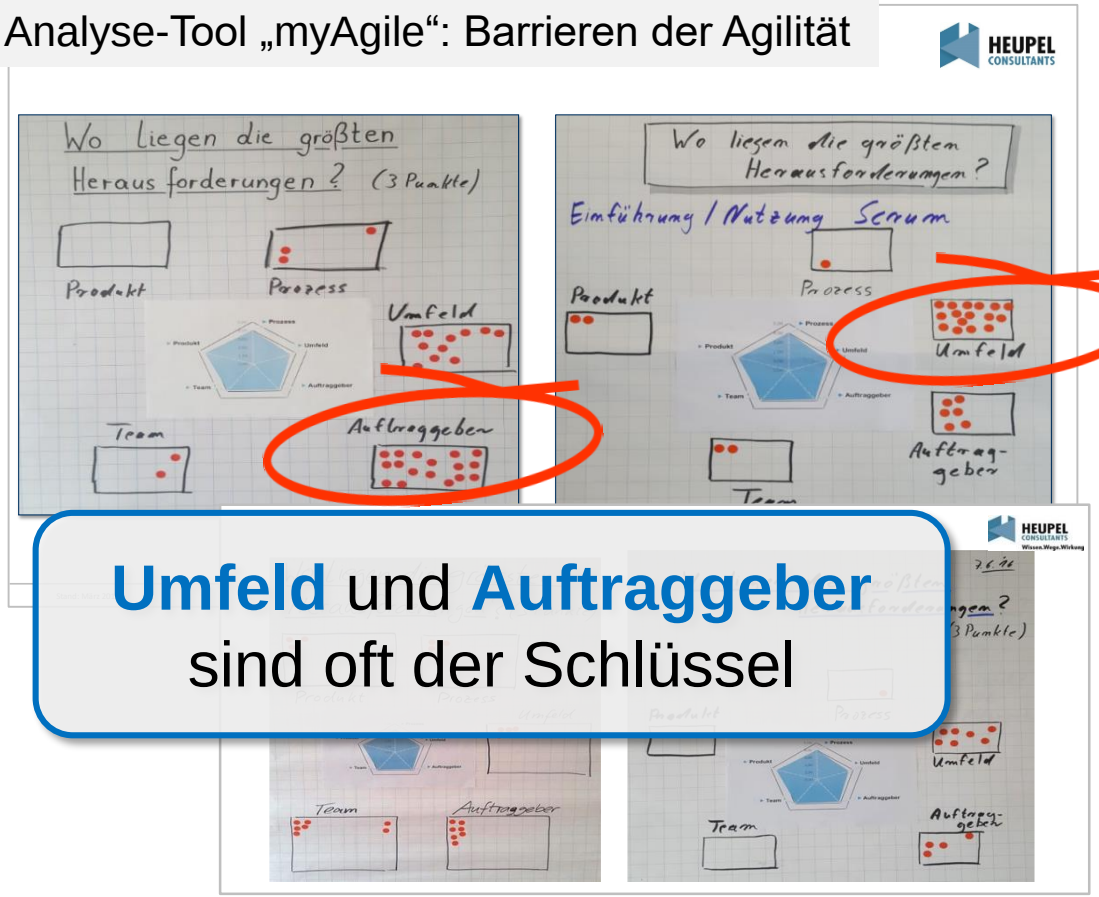
Anteil Summe „sehr zufrieden / zufrieden" bezogen auf die Frage: „Wie zufrieden sind Sie mit den von Ihnen genutzten Methoden in den einzelnen Phasen des PEP und insgesamt?") Weitere Angaben zu „n" etc. siehe Studienbericht SQ-PEP.

www.hs-koblenz.de/SQ-PEP

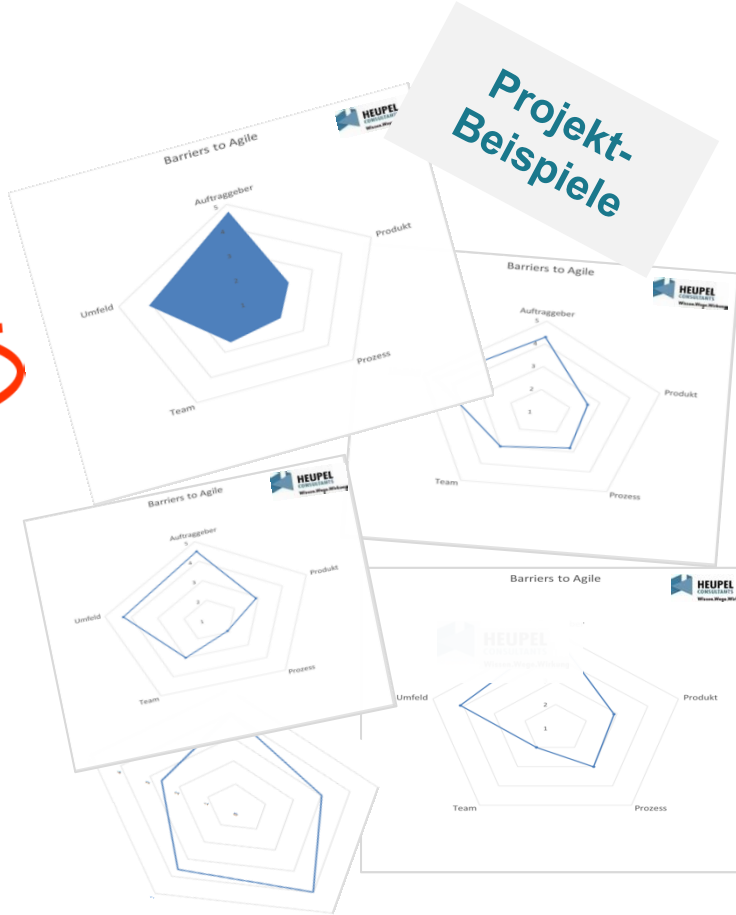
*Die **wirklichen** Herausforderungen*

Wo liegen die „Barrieren“

Analyse-Tool „myAgile“: Barrieren der Agilität

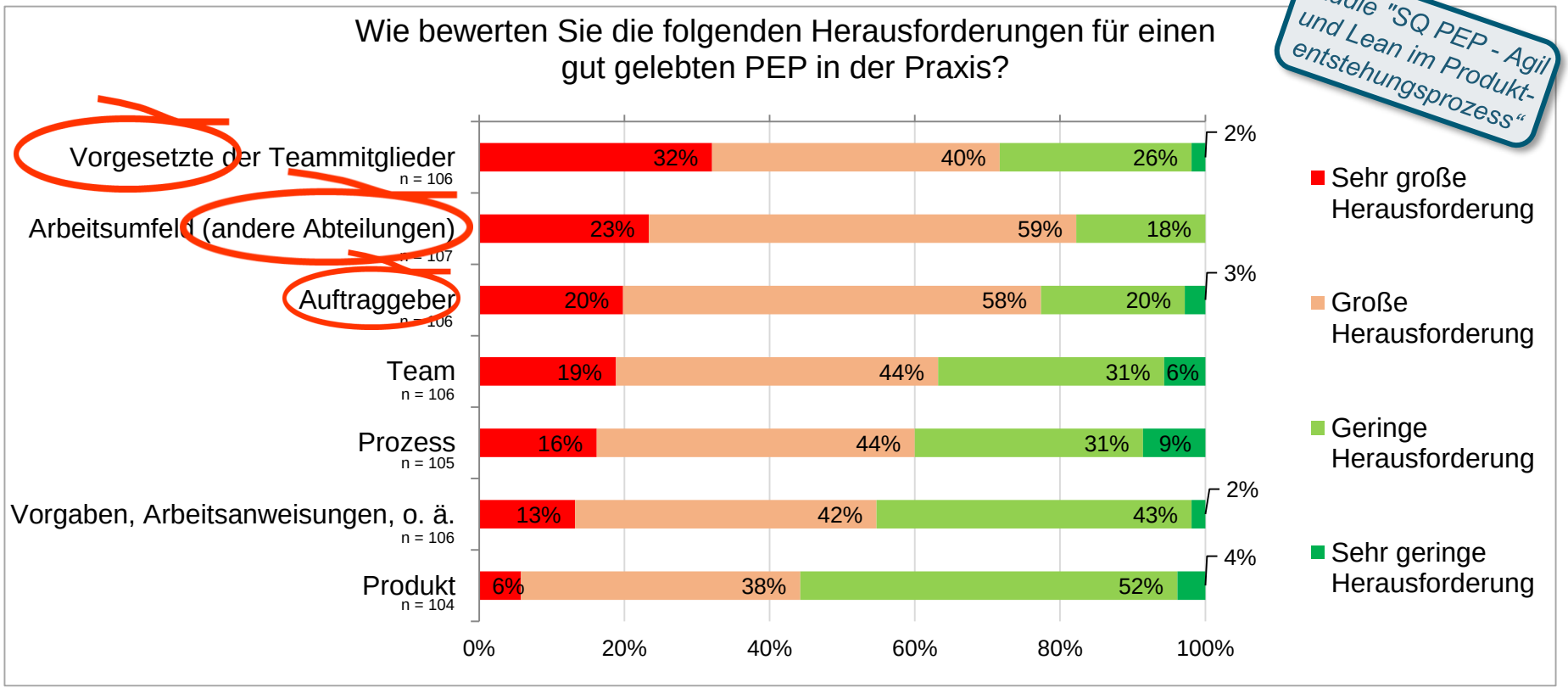


Umfeld und **Auftraggeber**
sind oft der Schlüssel



Die wirkliche Herausforderung: Vorgesetzte, Umfeld, Auftraggeber!

Studie "SQ PEP - Agil und Lean im Produkt-entstehungsprozess"



(Sortiert absteigend nach "sehr großer Herausforderung")

(Anmerkung: Nur eine Antwort je Herausforderung möglich)

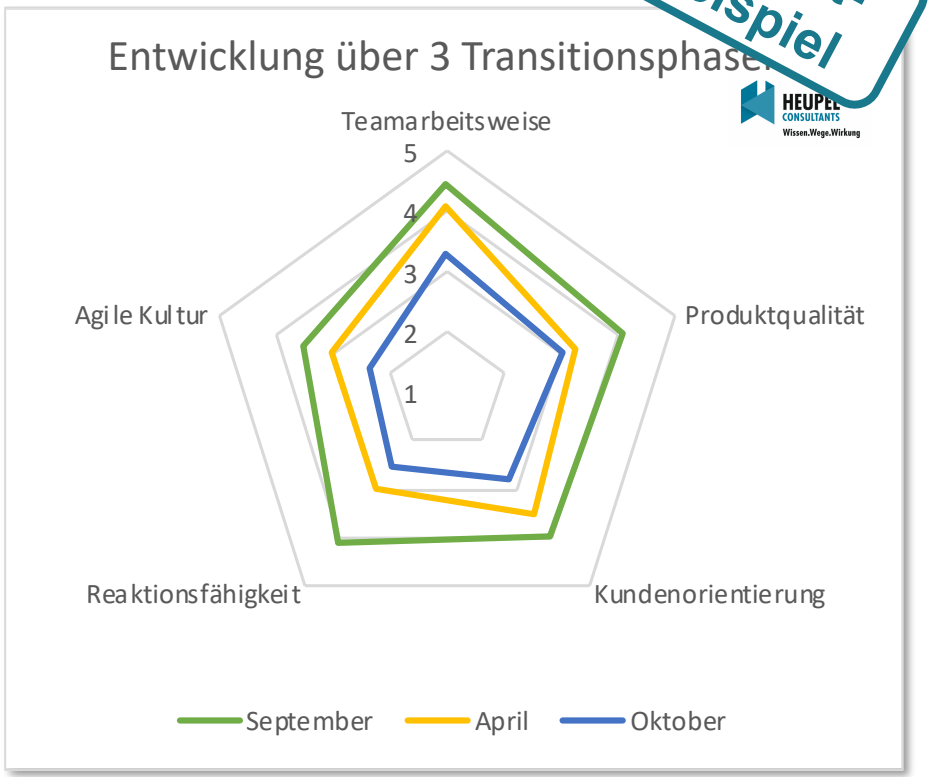
Quelle: Status Quo PEP – Produktentstehung agil und lean – www.hs-koblenz.de/SQ-PEP

Agile Assessment

Projekt-beispiel

N	Frage	Durchschn
Teamarbeitsweise		
1	Die Mitarbeiter identifizieren sich mit dem Unternehmen und seinen Produkten.	4.0
2	Mitarbeiter verfolgen den Sinn und Zweck des Produktes und stehen voll hinter ihm.	3.8
3	Offene Konfliktsituationen werden in unserem Team schnell und gut gelöst.	3.3
4	In unserem Team herrscht eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Abteilungen und über Hierarchiegrenzen hinweg.	3.0
5	Wir haben Spaß bei der Arbeit im Team und Erfolge werden gemeinsam gefeiert.	3.8
6	Wichtige Entscheidungen werden im Team und nicht von Angesicht zu Angesicht getroffen.	3.8
7	Alle relevanten Informationen werden im Team ausgetauscht und stehen allen zur Verfügung.	3.6
8	Das Management unterstützt Teamarbeit, schätzt diese Arbeit und gewährt Freiräume.	3.4
9	Regelmäßige Reflexionen tragen dazu bei, kontinuierlich Verbesserungsideen zur Arbeit im Team und unserer Zusammenarbeit zu finden.	3.7
10	Wir haben den Eindruck, dass wir gemeinsam als Unternehmen wachsen.	3.9
Produktqualität		
1	In unserer Abteilung werden gelegentlich Fehlschlüsse gezogen.	3.6
2	Unsere Produkte werden als Produkte, die sich ständig weiterentwickeln, gesehen und so auch gelebt und umgesetzt.	3.6
3	Unsere Produktentwicklungsprozesse werden durch unterschiedliche und durchaus gegensätzliche Interessen der unterschiedlichen Perspektiven und Aspekte positiv beeinflusst.	3.0
4	Der Kunde und seine Sicht ist für die Entwicklung des Produktes	4.1
5	Zeitpunkt, Umfang und Qualität der Produktergebnisse werden klar definiert.	3.7
6	Wir haben ein gutes und sicheres Verständnis des Produktes und seiner Technik.	3.8
7	Unser Team verbessert / optimiert kontinuierlich unsere Produktqualität.	4.1
8	Arbeitsergebnisse werden durch Reviews geprüft und verbessert.	3.7
9	Fehler werden frühzeitig erkannt, korrigiert und Lösungsansätze erarbeitet, um aus diesen zu lernen.	3.7
10	Die Mitarbeiter kennen sich mit der Art ihrer Arbeit gut aus und wissen, was sie wollen.	3.8
Kundenorientierung		
1	Die Zufriedenheit der Auftraggeber hat oberste Priorität.	4.1
2	Der Auftraggeber wird dazu befähigt, Verantwortung zu übernehmen und Feedback zu geben, welches vom Team umgesetzt wird.	3.4
3	Wir kennen unsere Auftraggeber persönlich und wissen, was sie wollen.	3.5
4	Der Auftraggeber wird während der gesamten Projektlaufzeit in wichtige Entscheidungen miteinbezogen.	3.8
5	Der Auftraggeber trägt die Verantwortung der zu erbringenden Leistung.	3.6
6	Kundennähe und Zweck des gesamten Teilnehmens und Handelns ist jedem Teammitglied täglich bewusst.	3.5
7	Feingranulare Arbeitspakete werden durch den Auftraggeber kontinuierlich ergänzt.	3.4
8	Unser Team gibt dem Auftraggeber in kurzen Treffen eine realistische Einschätzung über den Projektplan und Projektverlauf.	3.5
9	Der Auftraggeber ist für Risiken in angemessener Form informiert.	3.5
10	Teilziele und Schritte werden in Zusammenarbeit mit Auftraggeber und Team entwickelt.	3.2
11	Unsere Leistungsfähigkeit, das heißt das, was wir leisten können, wird durch uns selbst gut eingeschätzt.	3.6
12	Es ist allen bewusst, dass Änderungswünsche stets zu einem Projektrisiko beitragen können.	4.1
13	Die Prinzipien lauten: Kein Plan ist perfekt, aber ohne Plan fehlt Richtung. Kein Prozess ist perfekt, aber ohne Prozess fehlt Struktur.	3.1
Reaktionsfähigkeit		
1	Eine schnelle Umsetzung wird nicht durch eine bürokratische Aktivität verhindert.	3.4
2	Mitarbeiter verfügen über die notwendigen Befugnisse, um Arbeitsabläufe selbst zu gestalten.	3.9
3	Entwicklungsprozesse im Produkt werden visualisiert, so dass Arbeitsabläufe hinterfragt und verbessert werden können.	3.4
4	Fehler und Defizite werden offen und konstruktiv angesprochen.	4.1
5	Mitarbeiter sind ständig weiterbildungsinteressiert.	3.7
6	Mitarbeiter und Prozesse werden in regelmäßigen Abständen auf Verbesserungspotenzial untersucht.	3.6
7	Unser Team kann schnell auf Änderungswünsche reagieren.	3.4
Agile Kultur		
1	Alle Mitarbeiter kennen unsere Ziele, wissen, welchen Auftrag sie haben und wie sie vorgehen.	3.7
2	Konkurrenz- und Einzelkämpfertum wird durch Kooperation und Teamgeist ersetzt.	2.7
3	Mitarbeiter werden ermutigt, sich aktiv an der Verbesserung des Unternehmens zu beteiligen.	3.7
4	Unser Team kann gut mit Druck, aber auch Ruhe und Aufmerksamkeit umgehen.	3.6
5	Der Grundsatz des fairen Ausgleichs und eine gleichmäßige Verteilung der Arbeitsbelastung ist für uns selbstverständlich.	3.5
6	Das Recht auf Irrtum und gelegentliches Wahrnehmen der Mitarbeiter / Teilnehmern ist Normalität.	3.3
7	Mitarbeiter haben Freiraum, sich fachlich und persönlich weiterzuentwickeln.	3.4
8	Unser Team hat eine positive Arbeitsatmosphäre.	4.1
9	Wir fördern und fordern Eigenverantwortung und Flexibilität.	3.8
10	Insgesamt gesehen können wir auf unsere Arbeit und unser Team stolz sein.	3.9

Courtesy of Heupel Consultants



Courtesy of 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!**

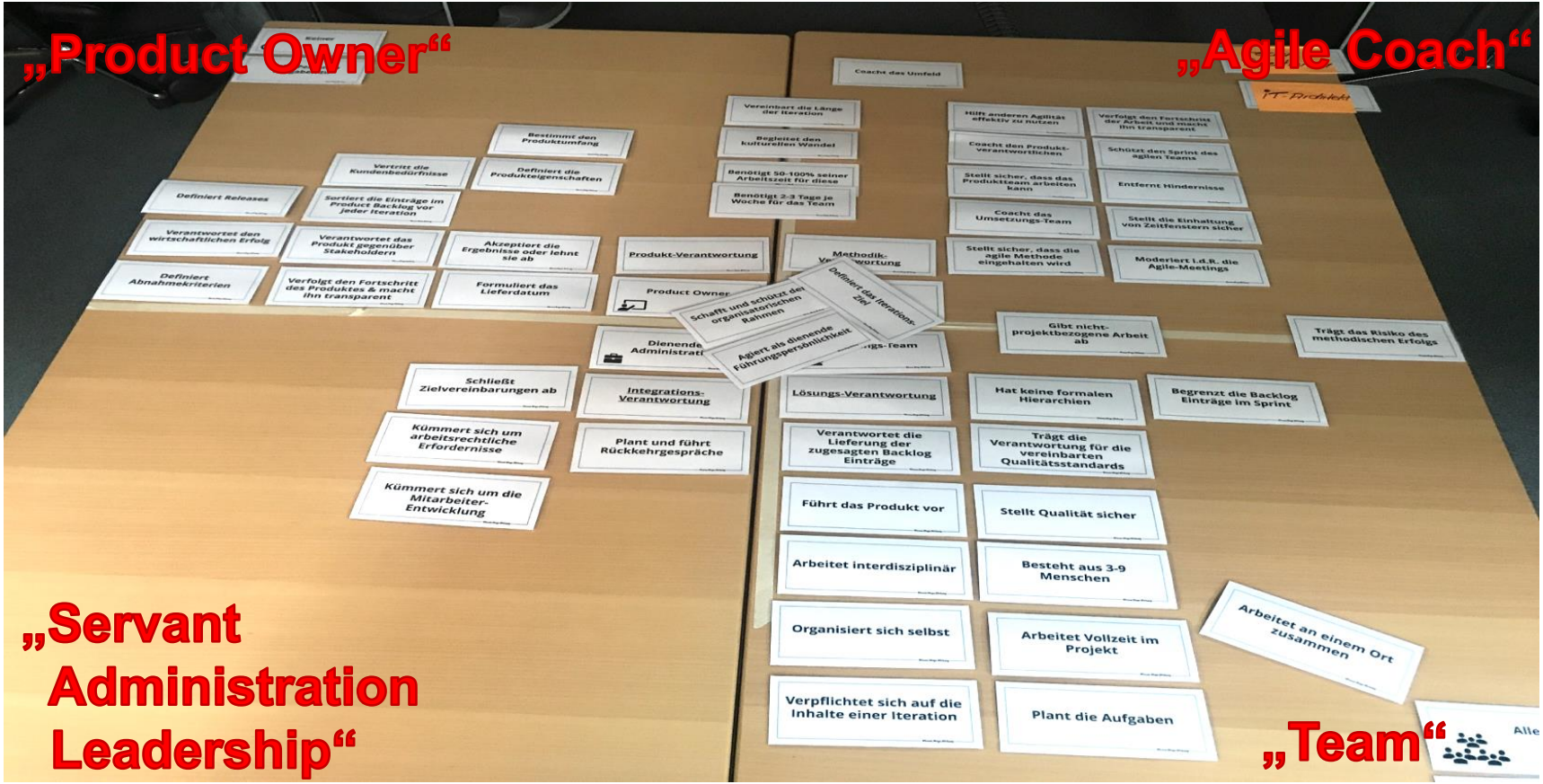
Google‘s „Project Aristotle“

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/

From Management to Leadership

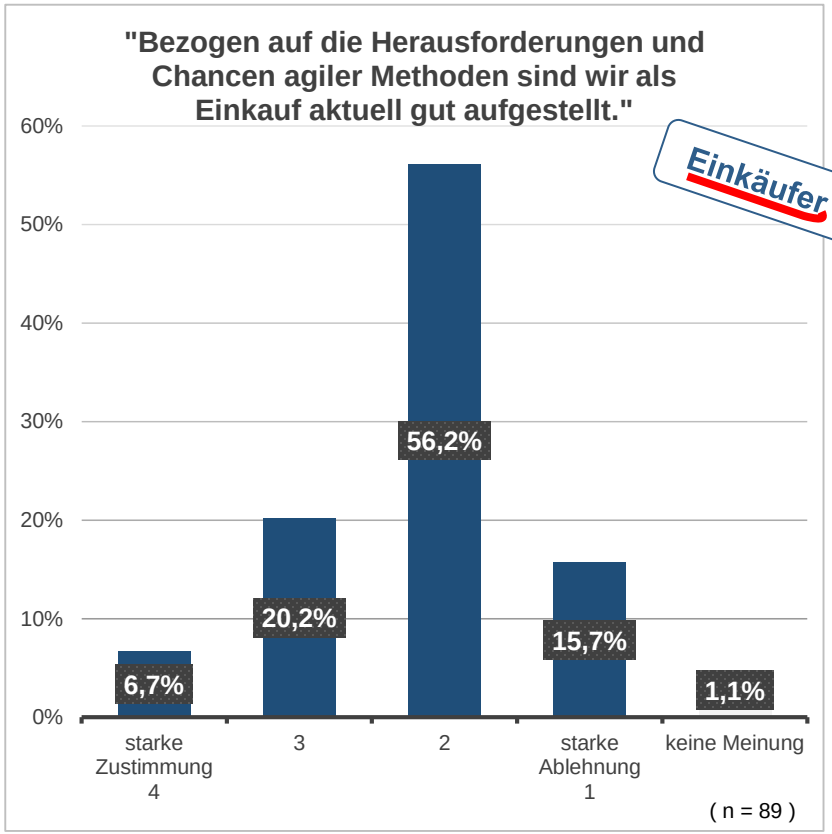
Management		(Servant) Leadership
How and When	→	What and Why
Command and Control	→	Guidance and Support
Micro-Management	→	Provide Vision
Carrot and Stick	→	Empower and Inspire Trust
Manage Subordinates	→	Leadership
Bonuses, Rules, Specs	→	Purpose, Autonomy, Mastery

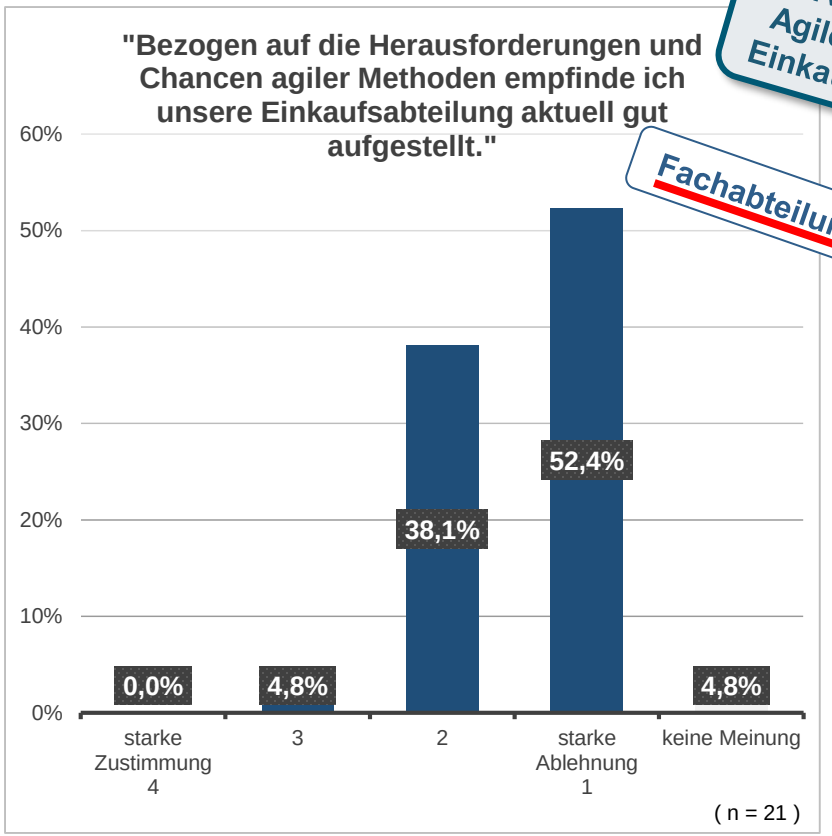
Understanding my new role



Source: Foto Heupel Consultants; Idee S. Waschk

Einkauf – Partner auf Augenhöhe für Digitalisierung und Agilität?





Survey Agiler Einkauf

Survey Agiler Einkauf (2018): *www.process-and-project.net/survey-agiler-ek*

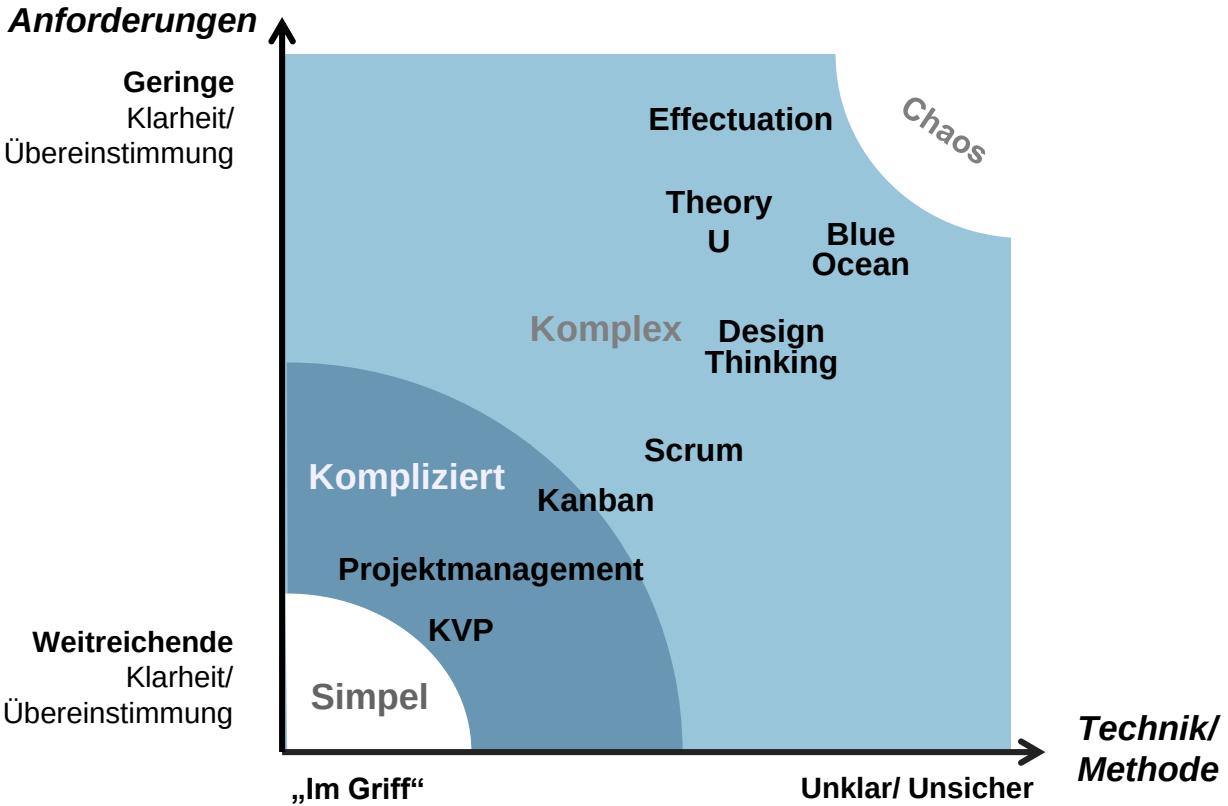
Veränderung beginnt immer bei Dir selbst

Quelle: Pixabay

Agile Methoden über das Team hinaus

Kein One-Size-Fits-All

Sinnvolle Methoden in Abhängigkeit von Komplexität

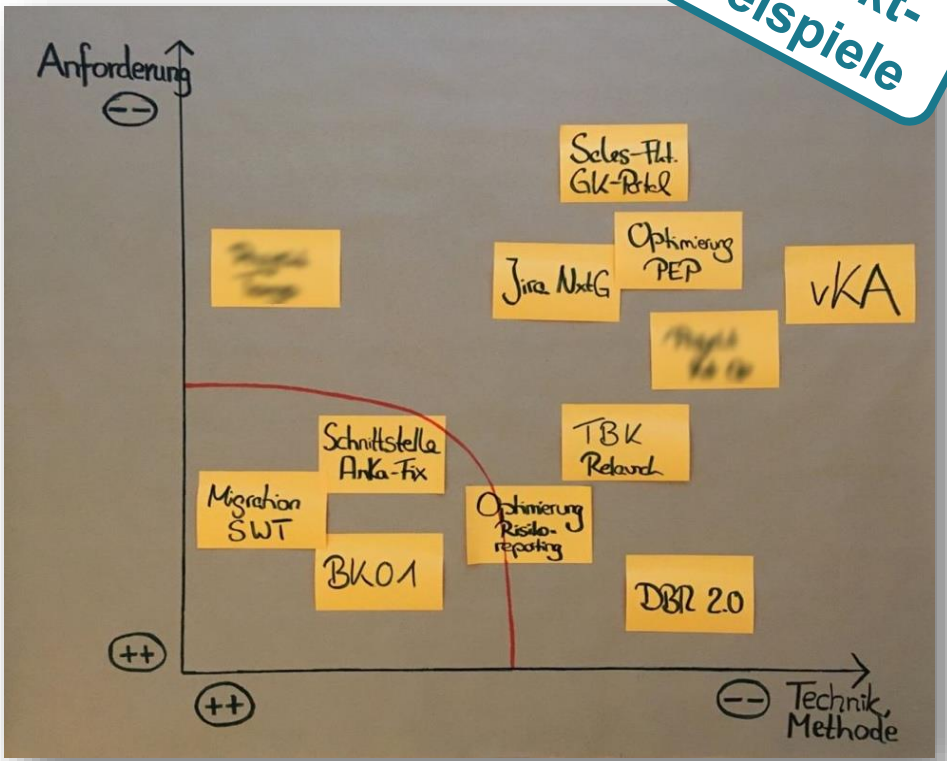


Nach: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

Praxistipp – Aktivitäten auf der Stacey Matrix

Projekt-beispiele

Courtesy of Heupel Consultants



Courtesy of Heupel Consultants

CC BY-SA A. Komus/Heupel Consultants

Vgl: Komus, Schmidt (2018): *www.projektmagazin.de/artikel/mit-der-stacey-matrix-zur-richtigen-pm-methode_1128468*

Effectuation - Es muss nicht immer Scrum / Design Thinking sein

1

Means
Bird in Hand

2

Affordable loss
Focus on downside

3

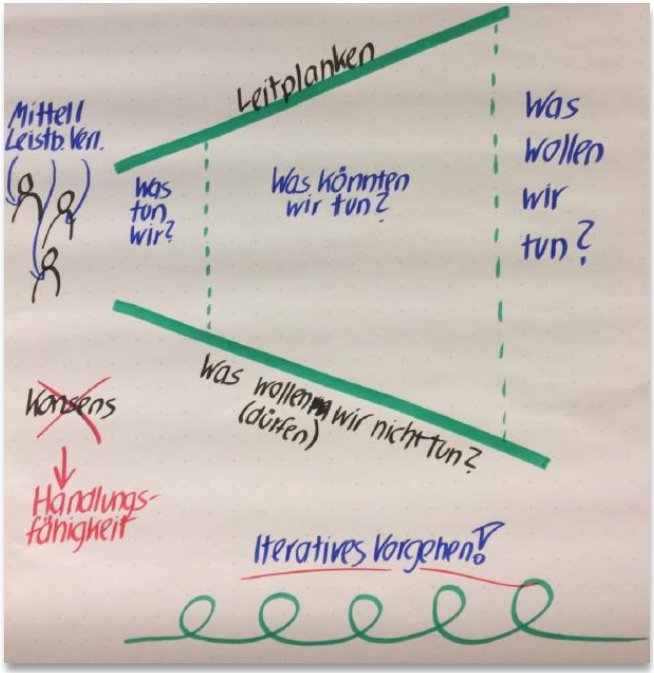
Leverage Contingencies
Lemonade

4

Co-Creation Partnership
Crazy Quilt

5

Worldview
Pilot in the Plane



Neuland & Partner / Heupel Consultants nach Vorlage Faschingbauer

Quellen: Pixabay

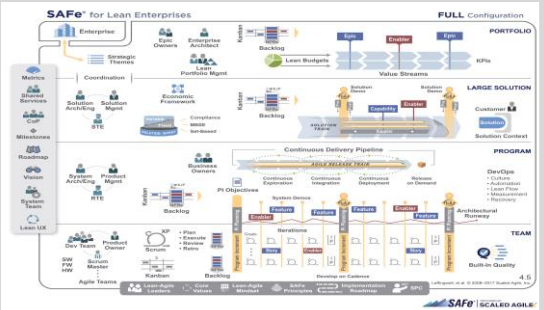
Skalierung

Agil auf Team-Ebene: Kinderteller

© M-image via Fotolia

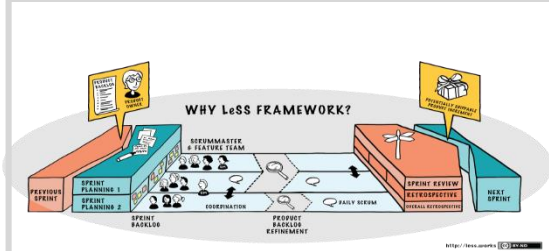
Agile Skalierungsansätze

SAFe



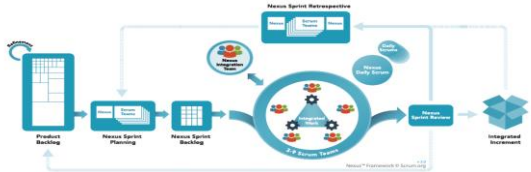
© Leffingwell – Scaled Agile Framework

LeSS



Quelle: http://less.works

Nexus

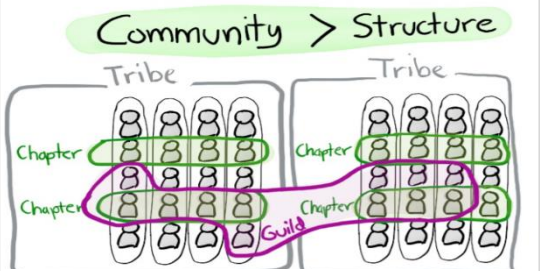


Quelle: Nexus-Guide (Schwaber et. al.)

Scrum@Scale

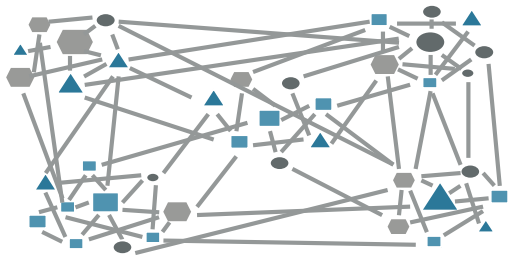
Quelle: The Scrum @ Scale Guide
Sutherland and Scrum.Inc

Spotify Model



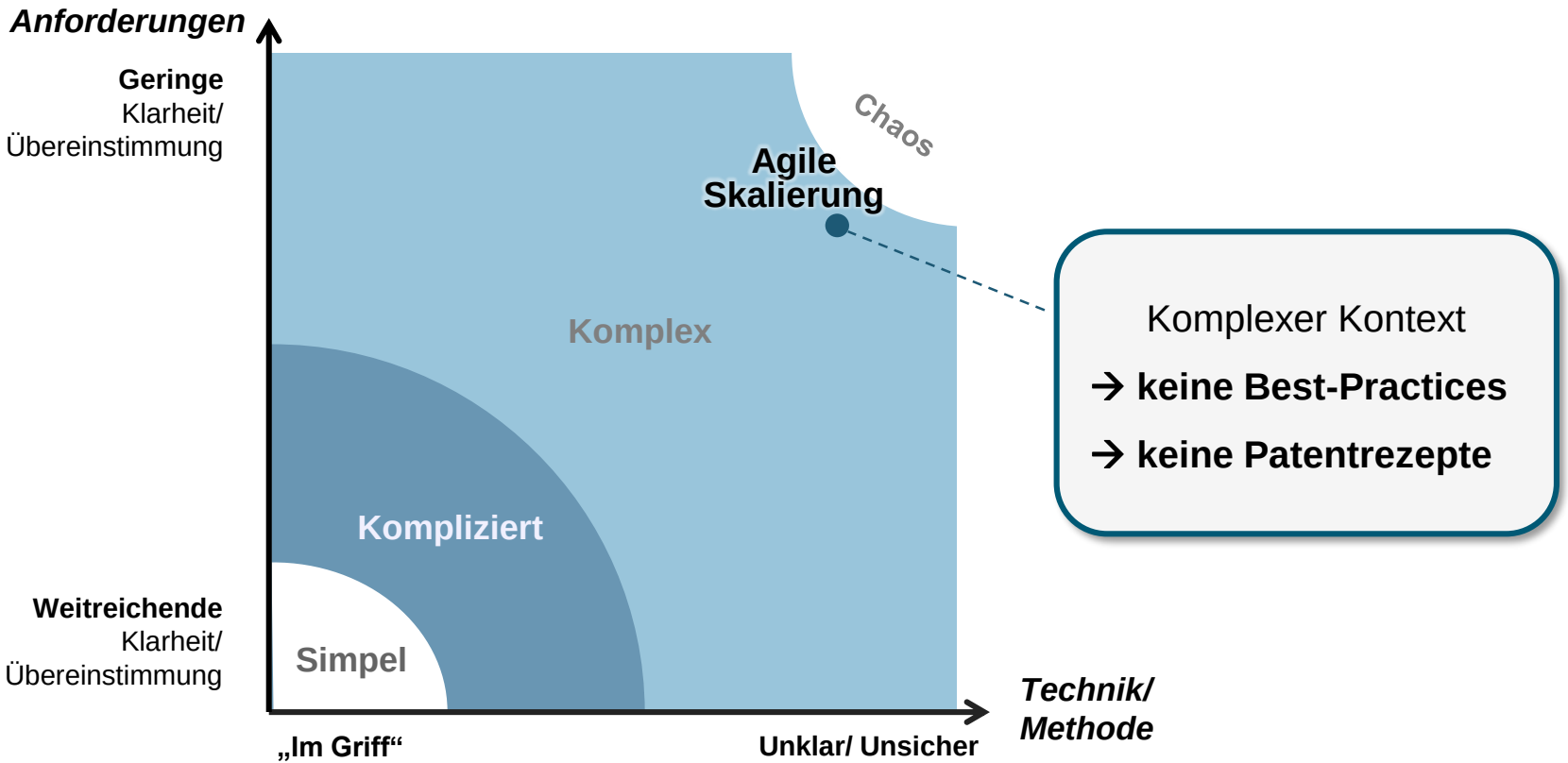
Quelle: Henrik Kniberg
(https://labs.spotify.com/2014/03/27/spotify-engineering-culture-part-1/)

Team of Teams

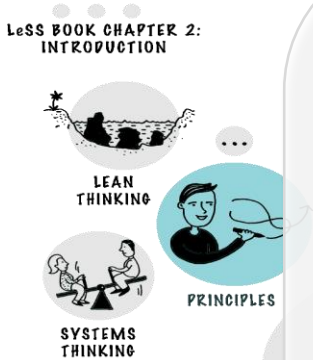


Basierend auf: S. McChrystal: Team of Teams

Agile Skalierung: Eine komplexe Herausforderung



Descaling over Scaling

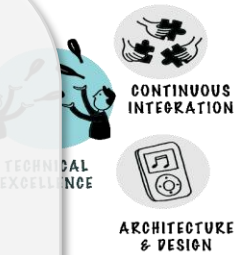


Was ist Large Scale Scrum?

~~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“ -

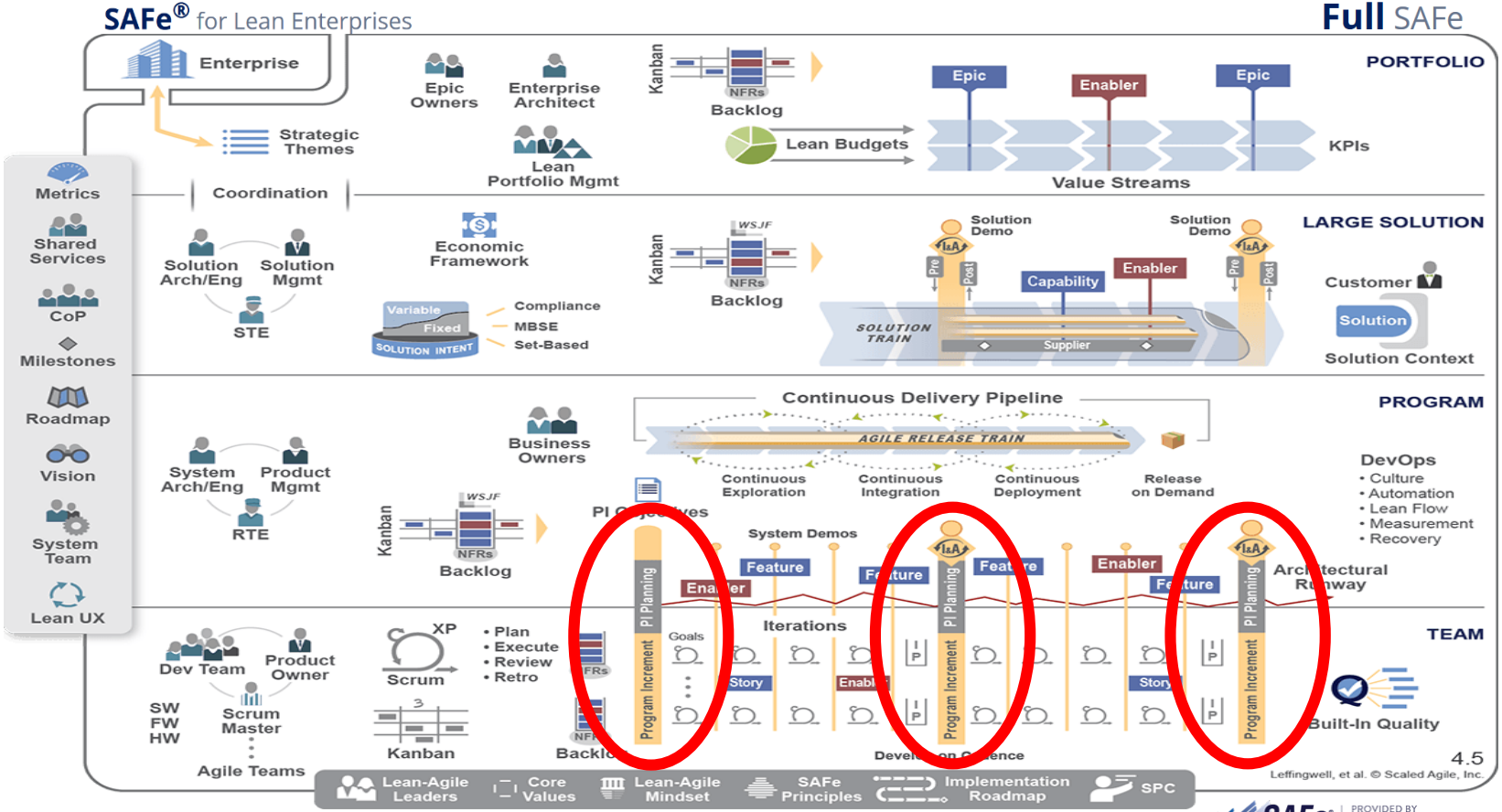
LARGE SCALE – Don‘t!
MULTISITE – Don‘t!
OFFSHORE – Don‘t!



CC BY-NC-ND

https://less.works/en

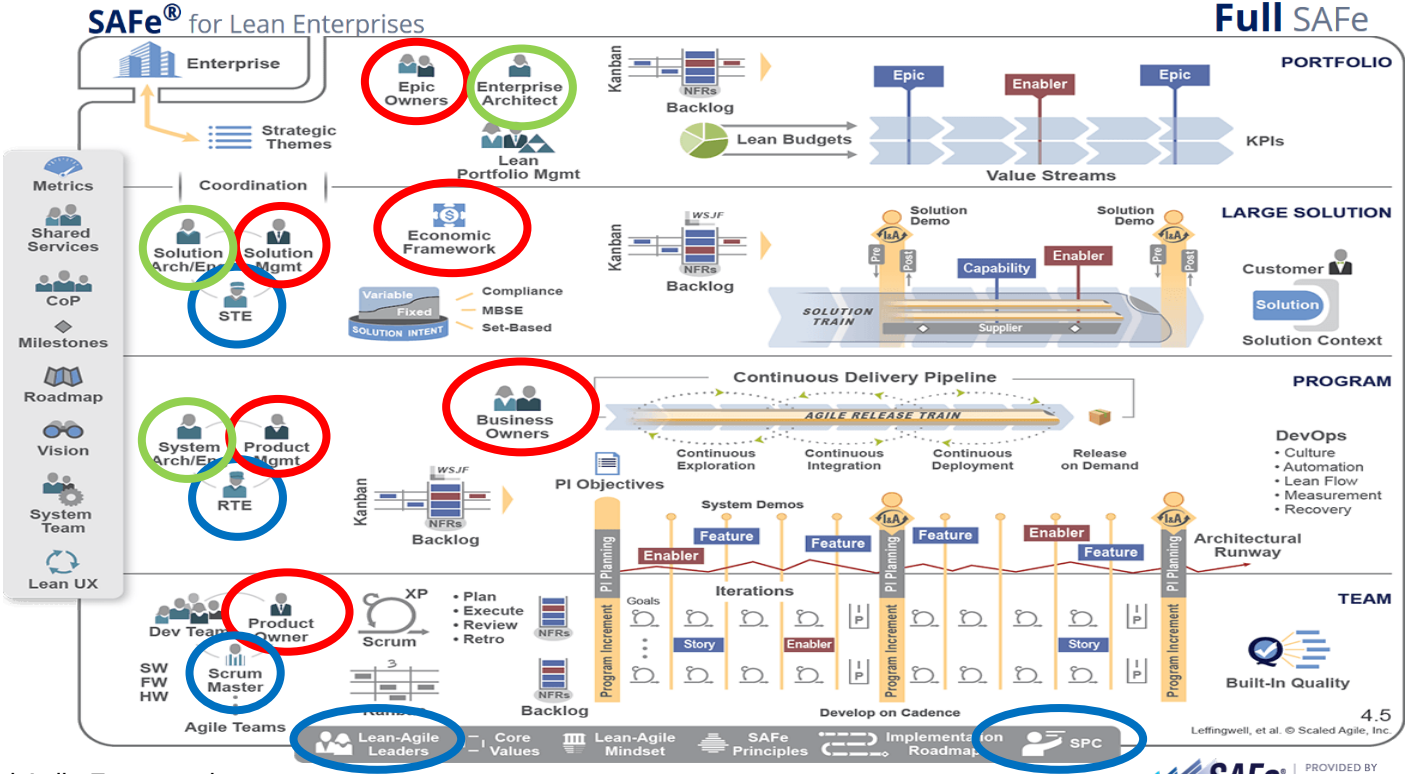
SAFe – Heartbeat (Programm Increment)



© Leffingwell – Scaled Agile Framework

Trennung inhaltlicher und methodischer Verantwortung auf allen Ebenen

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



© Leffingwell – Scaled Agile Framework

Wie mache ich eine Organisation agil?
Agil!

Vorgehen agile Transition

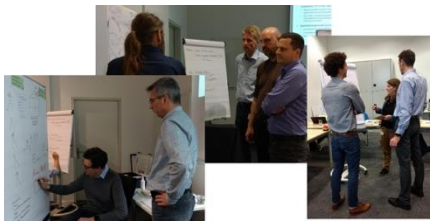
1. Handlungsbedarf ermitteln

- Agile Assessment
- Sichtweise Transition Team
- Externe Einschätzung

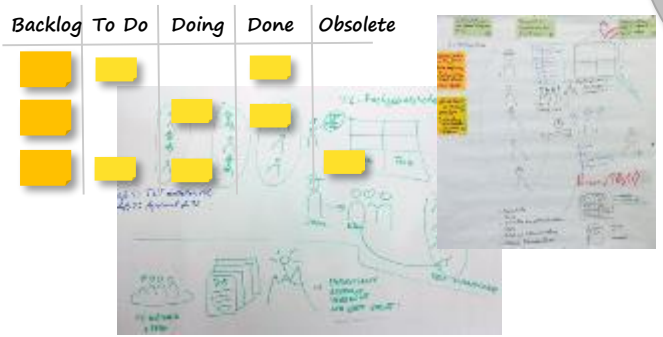
2. Zielvorstellungen erarbeiten & abstimmen

3. Phasenplanung erstellen & abstimmen

I			II	
1	2	3	1	2



4. Sprintplanung erstellen



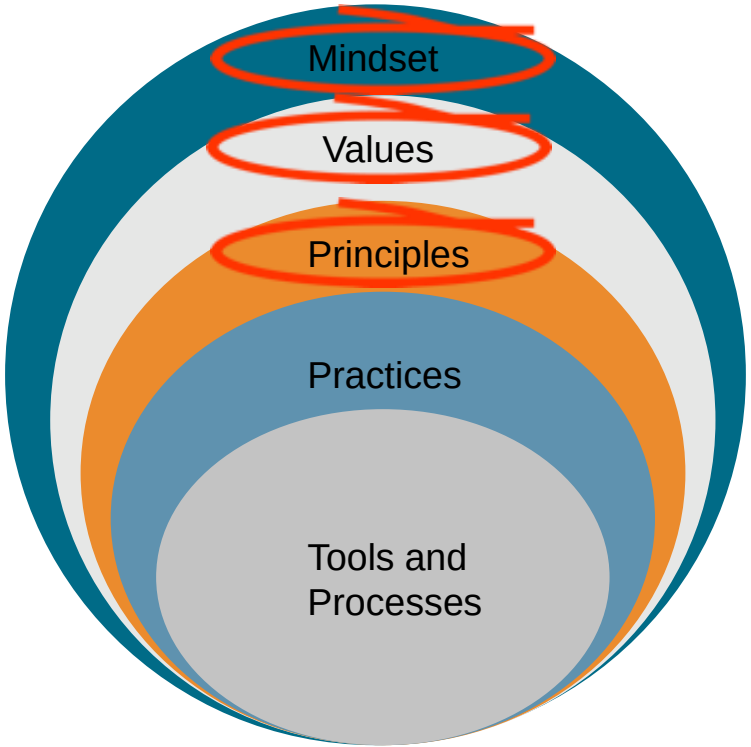
Courtesy of Heupel Consultants

Agile Methoden:
Mittel zum Zweck

Wertorientiertes Vorgehen – kein „Agil als Monstranz“

Noch wichtiger als die Methode: Mindset, Werte, Prinzipien

Less visible
- more powerful



More towards
learning organisation

Requires structural
and cultural change

Can be adopted
in command and
control

More visible
- less powerful

Agile Onion by AWA, Simon Powers

MACHEN IST

WIE WOLLEN,

NUR KRASSER!

Praxisforum

12. Praxisforum Prozess-, Projekt- und IT-Management

Im Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Agilität

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

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

Twitter: @Ayelt Komus

www.komus.de

www.process-and-project.net

www.heupel-consultants.com

Icon made by Vectors Market from www.flaticon.com